# Il 'più grande progetto mai realizzato' sui risultati del coaching: risultati preliminari

*In questo articolo gli autori presentano quello che ritengono il più grande studio quantitativo realizzato fino a oggi sui risultati del coaching. Il team di ricerca crede fermamente che questo studio sia un passo avanti nelle ricerche su questo tema e che aiuterà tutti i formatori a sviluppare processi di coaching più efficaci che saranno reciprocamente più vantaggiosi sia per il coach sia per il cliente.*

**Gli autori**

• ***Erik de Haan***, *Responsabile ricerca Ashridge Centre for Coaching, Ashridge Business School, U.K*
• ***Silvana Dini***, *Presidente e Co-fondatore SCP Italy, IT*

**I principali risultati**

- *Correlazioni sostanziali tra le diverse stime indipendenti dei risultati del coaching (tra cliente e coach e tra cliente e sponsor, ma non tra coach e sponsor)*
- *La relazione di coaching rimane il miglior predittore di risultato*
- *Solo l'autoefficacia del cliente si correla con il risultato del cliente – non l'autoefficacia del coach*
- *Solo piccole correlazioni tra personalità in termini di MBTI e le altre variabili di cui sopra*

## La motivazione

I coach hanno da tempo cercato di migliorare i percorsi di coaching e si sono spesso interrogati sull'efficacia del loro lavoro e sull'impatto che ciò ha nell'aiutare i clienti a raggiungere i loro obiettivi. Tuttavia, pur essendo interessati all'efficacia del coaching, ci sono stati pochi tentativi di analizzare seriamente gli esiti delle pratiche professionali, in modo affidabile e validato. Stimiamo che in letteratura ci siano probabilmente meno di 20 studi quantitativi robusti sui risultati dell'executive coaching, nessuno dei quali soddisfa lo standard di qualità del processo di controllo randomizzato in doppio cieco (*double blind*), spesso usato in medicina o in psicoterapia. Il motivo principale di ciò sono i costi proibitivi e i requisiti formali di un rigoroso studio sui risultati.

L'industria del coaching è relativamente piccola e frammentata e i coach preferiscono legittimamente dare la priorità ai loro impegni di coaching e spesso non trovano il tempo o l'ambiente di ricerca adatto per studiare oggettivamente l'efficacia della loro professione. Questo ci restituisce una comprensione molto limitata dei risultati complessivi del coaching, che si basa in gran parte su supposizioni piuttosto che su reali evidenze scientifiche.

Da quel poco che conosciamo (vedi De Haan & Duckworth, 2013, per una recente rassegna della letteratura sulla ricerca circa risultati del coaching), ci aspettiamo che i risultati molto affidabili ottenuti nel campo della ricerca in psicoterapia siano più o meno replicati nell'executive coaching. Riteniamo che l'efficacia og-

gettiva generale dell'executive coaching sia stata ora dimostrata, anche se gli effetti non sono assolutamente potenti come in psicoterapia. Crediamo inoltre che i fattori identificati come gli 'ingredienti attivi' della psicoterapia, ad esempio, la qualità della relazione di coaching, le aspettative positive, la personalità del terapeuta e del paziente, ecc. saranno anche gli ingredienti attivi del coaching.

Abbiamo invitato coach esperti interessati a unire le forze per realizzare una ricerca solida e raccogliere collettivamente in modo aggregato un elevato volume di dati.

Gli studi di ricerca pubblicati negli anni precedenti a questo programma di ricerca sul coaching, hanno messo in evidenza l'aumento della ricerca sugli esiti del coaching. Tuttavia, essi non hanno necessariamente trasmesso un messaggio coerente o affidabile circa l'efficacia dei percorsi di coaching. Ad esempio, studi che prediligevano un metodo di studio sul campo senza un gruppo di controllo hanno trovato effetti molto importanti basati sui *self-report* dei clienti (McGovern et al, 2001; Levenson, 2009), ed effetti molto importanti quando si utilizzano misure oggettive (ad esempio, Bowles et al, 2007; Perkins, 2009). Al contrario, studi con un gruppo di controllo e misure oggettive (ad esempio, Smither et al, 2003; Evers et al, 2006) hanno riscontrato effetti minori. Sembra che quando il cliente sia l'unica fonte di dati, il risultato tenda a essere molto positivo.

Tuttavia, quando la distorsione dovuta all'unica fonte viene controllata, sembra che l'effetto sia molto minore, anche se comunque positivo.

Allo stesso modo, sono in aumento anche gli studi che esplorano aspetti del coach o del cliente che potrebbero avere un effetto positivo sul risultato. Questi includono le caratteristiche del coach e del cliente tra cui alcune qualità personali del coach (ad esempio, l'affabilità, la reputazione, la salute psicofisica), i valori del coach (ad esempio, la lealtà); la percezione del cliente o la fiducia circa la relazione; e la forza della relazione di coaching (De Haan e Duckworth, 2013). Tuttavia, a causa dei vincoli di progettazione e di metodo degli attuali approcci di ricerca e della variabilità dei livelli di misurazione, vi è un certo grado di incertezza relativamente agli 'ingredienti attivi' nell'executive coaching.

## L'obiettivo

In questo studio viene esplorata l'importanza e l'impatto relativo di alcuni degli ingredienti potenzialmente attivi, comuni a tutti gli approcci di coaching, e dal punto di vista di tutti i soggetti coinvolti nel percorso di coaching (coach, cliente e sponsor organizzativo). Crediamo che i nostri risultati abbiano aperto nuove strade nella ricerca sugli esiti del coaching e che contribuiranno a migliorare l'efficacia delle relazioni di coaching.

Negli ultimi 18 mesi siamo entrati in contatto con coach, clienti, e sponsor a livello internazionale con un approccio *open source*. Crediamo che il modo migliore per sviluppare una buona comprensione dell'efficacia del coaching sia di entrare in contatto con coloro che sono attualmente coinvolti nel processo. Abbiamo invitato coach esperti interessati a unire le forze per realizzare una ricerca solida e raccogliere collettivamente in modo aggregato un elevato volume di dati. Questo ci ha permesso di ottenere il maggior numero possibile di misure in tempo reale sui processi di coaching. La nostra speranza era di ottenere il più grande campione di relazioni di coaching nella letteratura del coaching. Crediamo fermamente di aver raggiunto questo obiettivo.

## Il campione

Con l'aiuto di più di 10 associazioni professionali di coaching in differenti paesi, come Intercoach, LVSC, ZKM nei Paesi Bassi, OCM, EMCC, NOBCO, ACPI e SCP Italy, siamo stati in grado di raccogliere dati di questionari completati, da 2.020 clienti di coaching, 1.880 coach e 130 organizzazioni sponsor da più di 34 Paesi. Nei risultati preliminari che sono qui riportati, e che rappresentano circa il 75% del campione finale, abbiamo dati affidabili per 1.800 clienti di coaching, oltre 1.100 coach e 82 sponsor organizzativi (line manager o direttori). Questo insieme di dati è già sensibilmente più ampio del più grande che abbiamo identificato in letteratura, che è in Smither et al., 2003. Sappiamo che i livelli di partecipazione sono aumentati in modo significativo dal nostro ultimo caricamento dei dati, ma a causa del volume di risposte non siamo stati in grado di elaborare e verificare l'affidabilità di tutti i nostri dati. Speriamo di essere in grado di condividere i risultati dei dati definitivi per la fine dell'anno, sotto forma di un articolo peer-reviewed insieme a molti dei coach che hanno unito le forze con noi per questa ricerca. Ma per ora, vorremmo offrire un'anticipazione di ciò che pensiamo siano alcuni risultati molto interessanti, nuovi e significativi.

## L'approccio

A partire da quanto emerso nella precedente ricerca (De Haan et al, 2011; 2013), questo studio ha fatto

fare un grande passo in avanti nella comprensione dei risultati del coaching. Il nostro approccio è stato quello di coinvolgere tutti i soggetti interessati nel percorso di coaching (coach, cliente e sponsor); un metodo che crediamo essere peculiare del nostro progetto di ricerca. Questo approccio ci ha permesso di fornire nuove intuizioni sulla relazione di coaching da tre punti di vista. Nelle rilevazioni *online* effettuate con i coach, i clienti e gli sponsor, abbiamo misurato l'efficacia del coaching come principale variabile di risultato e valutato la forza della relazione di coaching in tre aree: legame, compito e obiettivo; sono stati inoltre valutati come predittori nel nostro modello i livelli personali di auto-efficacia e le preferenze di personalità (secondo la classificazione del MBTI).

## Le previsioni

La figura 1 mostra le relazioni tra le variabili che abbiamo misurato. Le previsioni del nostro studio sono le seguenti: (1) la forza della relazione di coaching come riportata sia dal coach che dal cliente predirà l'esito del coaching, (2) la personalità del cliente e del coach, e le differenze di personalità cliente-coach saranno predittivi dei risultati del coaching; (3) l'autoefficacia del cliente e del coach saranno predittivi dell'esito del coaching, (4) la forza della relazione di coaching medierà l'effetto della personalità e dell'autoefficacia come predittori dell'esito del coaching.

## I risultati

In linea con le nostre aspettative, abbiamo trovato relazioni positive globali tra le variabili.

Le percezioni del coach, del clienti e dello sponsor rispetto al risultato del coaching sui clienti sono risultate positivamente correlate (*r di Pearson tra 0,20 e 0,33* **), il che suggerisce che le parti interessate nel processo di coaching hanno un ampio accordo sull'efficacia dei percorsi di coaching. Percepiamo questo come un risultato positivo e unico.

Sembra che i livelli di autoefficacia personale di un individuo siano in grado di determinare la percezione della propria relazione di coaching e i relativi risultati, ma non quelli degli altri.

## L'autoefficacia

Abbiamo anche scoperto che l'autoefficacia del cliente ha una relazione diretta con la relazione di coaching e i risultati del coaching, secondo la percezione del cliente, ma non secondo quella del coach (*r di Pearson = 0,26* **, *r = .29* **). E viceversa, l'autoefficacia del coach è legata alla relazione di coaching e ai risultati del coaching, secondo la percezione del coach, ma non del cliente (*r di Pearson = 15* **, *r = .22* **). Non c'è nessun incrocio tra cliente e coach. Sembra che i livelli di autoefficacia personale di un individuo siano in grado di determinare la percezione della propria relazione di coaching e i relativi risultati, ma non quelli degli altri. In effetti, questa scoperta supporta la ricerca precedente che ha dimostrato che le aspettative di autoefficacia di una persona hanno un impatto diretto sul proprio sviluppo personale e professionale (Anderson & Betz, 2001).

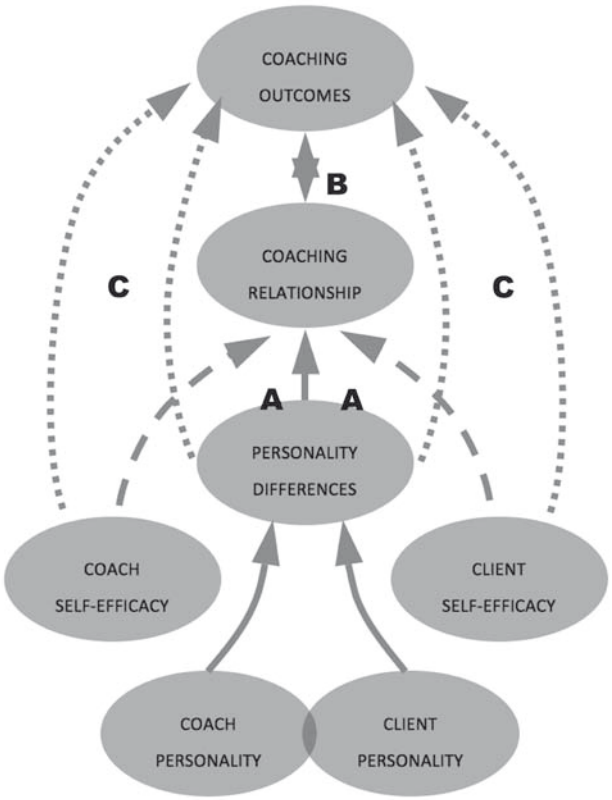


***Figura 1 – I risultati del coaching esaminati da tre diverse lenti.***

## Personalità

Abbiamo individuato alcuni effetti delle (dis)somiglianze di personalità sui risultati del coaching e sulla relazione di coaching. Abbiamo scoperto che le differenze di personalità, come misurato dalla dimensione Sensazione/Intuizione (Sensing/Intuition - SN) del MBTI sono legate a risultati migliori del coaching. La combinazione N/S per cliente-coach è la più efficace e l'abbinamento S/S è il meno efficace. Un abbinamento di personalità sulla dimensione Giudizio/

Percezione (Judging/Perceiving – J/P) è più importante per la relazione di coaching. L'abbinamento P/P è il più efficace e una mancata corrispondenza P/J tra cliente e coach è meno efficace per gli aspetti dell'obiettivo della relazione di coaching. Questi risultati in parte confermano una precedente ricerca (Scoular & Linley, 2006) e indicano che i diversi punti di vista possono essere più efficaci per l'esito del coaching, ciò nondimeno la somiglianza dei profili è importante per la qualità della relazione di coaching.

### La relazione di coaching

È il più forte predittore del risultato del coaching.

Al di là dei risultati precedenti, il messaggio più chiaro che emerge da questa ricerca è che la relazione di coaching è la variabile più fortemente legata al risultato

## Il contributo SCP Italy alla ricerca

*di Silvana Dini, Presidente e Co-fondatore SCP Italy*

Dei 34 Paesi che hanno partecipato alla ricerca, l'Italia è il quarto Paese, dopo Paesi Bassi, UK e Germania per numero di clienti coinvolti e il sesto Paese, dopo Paesi Bassi, Australia, UK, Germania e Spagna per numero di coach coinvolti nello studio.

SCP Italy (Society for Coaching Psychology Italy) è l'associazione che ha promosso *The 'Greatest Ever' Coaching Outcome Project* in Italia.

La partecipazione al progetto di ricerca è in linea con il modello scientifico-pratico della professione di *coaching psychologyst* che SCP Italy propone ai soci. Ciò implica coniugare una pratica professionale competente e consapevole con un orientamento di ricerca; consente di costruire solide basi di credibilità e crescita professionale. Per questi motivi l'attività di ricerca scientifica e l'utilizzo di modelli *evidence-based* costituiscono gli elementi imprescindibili per i soci che scelgono di aderire ad SCP Italy.

La partecipazione al progetto di ricerca ci ha impegnato e con noi ha impegnato anche i nostri clienti ma ci sta già offrendo preziose opportunità. Infatti, l'approccio *'open source'* adottato dai ricercatori, in questa che a ragione è stata chiamata una *collaborative research*, ha previsto la possibilità di entrare nel programma fornendo almeno il nominativo di un cliente con il quale il coach aveva concluso un percorso di coaching, ma ha previsto anche livelli progressivi di coinvolgimento attivo dei coach. I coach che hanno portato alla ricerca almeno 10 clienti hanno beneficiato di un feedback personalizzato. I coach che hanno contribuito alla ricerca portando 50 clienti sono stati riconosciuti dal team di ricerca come co-autori.

I professionisti che hanno ricevuto il feedback hanno potuto riflettere sui propri dati e confrontarli con i dati dei propri clienti e degli altri colleghi coach. Così come hanno potuto confrontare i dati emersi dalle risposte dei propri clienti con i dati dell'intero campione clienti. Già in questa fase chi di noi ha ricevuto il feedback ha l'opportunità di analizzare il dato relativo alla propria percezione del risultato complessivo, dal punto di vista della creazione di uno spazio di riflessione per il cliente, della creazione di nuovi *insight* per il cliente, dell'ingaggio del cliente in nuove azioni o comportamenti. Di confrontarlo con il dato relativo alla percezione del risultato complessivo dei propri clienti, del campione dei colleghi coach e dei clienti nel mondo.

Ugualmente per ciò che riguarda il principale 'ingrediente attivo' e maggior predittore del risultato dei percorsi di coaching, ossia la relazione di coaching. Chi di noi ha ricevuto il feedback ha l'opportunità di analizzare le personali leve su cui costruisce la *working alliance*, come viene percepito rispetto a ciò dai propri clienti, come si posiziona rispetto ai campioni di colleghi e clienti. Alcuni di noi hanno coinvolto nuovamente i clienti in incontri di *follow up* e i risultati preliminari della ricerca sono stati oggetto di scambio con loro. Altri, hanno potuto presentarli a interlocutori aziendali, potenziali committenti che legittimamente si ponevano domande come "Il coaching funziona?", "Aiuta il cliente a raggiungere i suoi obiettivi?", "Quali aspetti del Coaching funzionano?", "In quali circostanze, condizioni tali aspetti funzionano meglio?"

E, come coach, "Perché dovrei scegliere proprio te?", "Come, con quali approcci sviluppi i progetti di coaching?". A ognuna di queste domande è possibile rispondere in svariati modi. Supportare le argomentazioni con le evidenze di una ricerca valida può fare la differenza. Anche per questo mi sento a nome di SCP Italy di ringraziare Erik De Haan e David Copeland per l'energia, la competenza e la generosità che hanno dimostrato nel supportarci e tenerci aggiornati fase per fase.

## Executive Coaching: le scelte metodologiche che segnano un nuovo corso nella ricerca sul coaching

*di Roberta Stoppa, SCP Italy Research Leader*

"Il gioco della scienza è in linea di massima, senza fine. Chi un bel giorno decide che le asserzioni scientifiche non hanno più bisogno di nessun controllo, e si possono ritenere verificate definitivamente, si ritira dal gioco". Nel 1934 Popper sintetizzò in questo concetto l'idea che la scienza sia un tentativo, una prova continua. È necessario rimettere costantemente in discussione fatti, teorie, spiegazioni e pratiche professionali.

Oggi la maggior parte degli psicologi accetta di definire la psicologia come scienza del comportamento. Dunque l'oggetto di studio della psicologia, o ciò che essa cerca di comprendere, è il comportamento e, di conseguenza, lo studio della psicologia si basa sull'approccio scientifico.

È all'interno di questa cornice che si inserisce il prezioso lavoro che due ricercatori Erik de Haan e Nadine Page dell'Ashridge Centre for Coaching UK hanno avviato in quello che hanno chiamato Il *Più grande progetto sui risultati del coaching mai realizzato*.

Il progetto rappresenta l'avvio di un nuovo corso di ricerche che in ambito psicologico sono state, fino a oggi, prevalente appannaggio della psicologia sperimentale o sociale e, a partire dagli anni '60, di alcuni approcci della psicoterapia. Poche infatti sono ancora oggi le ricerche scientifiche prodotte al fine di mettere in luce e dare evidenza e solidità alle pratiche di coaching, di coaching psychology e ai risultati che producono per i clienti (individui e organizzazioni).

Tra gli elementi che contribuiscono a delineare tale ricerca come distintiva nell'ambito del coaching c'è indubbiamente la scelta metodologica di attivare un processo di controllo randomizzato in *double blind*, spesso usato in ambito scientifico. La scelta del doppio cieco è derivata dalla volontà di impedire che gli attori coinvolti nella

del coaching. Abbiamo misurato il rapporto in tre modi: in base ai punteggi di coach e cliente separatamente, e poi in base alla corrispondenza tra dati del coach e del cliente. Abbiamo anche considerato gli aspetti del compito, dell'obiettivo e del legame nell'alleanza di lavoro per vedere quale era 'l'ingrediente più attivo' della relazione di coaching. Si è ottenuto uno schema di risultati simile per tutte le coppie (intervallo di Pearson r: 0,20-0,60 **); pur essendo tutte e tre le dimensioni importanti nel determinare l'esito di coaching, 'Compito' e 'Obiettivo' della relazione di coaching sembrano mostrare una maggior forza predittiva rispetto al fattore 'Bond'.

### Avanti con cautela!

Oltre a questi risultati significativi e degni di nota abbiamo anche esplorato diversi altri 'fattori comuni' che possono essere correlati con l'esito del coaching e la relazione di coaching. Questi includono il sesso del cliente e del coach; il tipo di coach e la durata della relazione di coaching.

Sono emersi alcuni collegamenti interessanti su questi aspetti, ma è troppo presto per presentarli.

Pecchiamo sul versante della cautela e vogliamo stabilire l'affidabilità di questi risultati prima di condividerli. È molto facile cogliere dati significativi, data la mole di informazioni raccolte, e non vogliamo interpretare scorrettamente quello che abbiamo trovato.

E non finisce qui.

Quello che abbiamo qui riportato è solo un frammento dei dati che abbiamo a disposizione e delle relazioni che abbiamo potuto esplorare. Siamo entusiasti di quello che abbiamo trovato finora e delle possibilità future di questo lavoro. Abbiamo voluto condividere le nostre scoperte con i coach, non appena le abbiamo avute noi stessi, per onorare il loro immenso contributo al progetto di ricerca e anche forse per influenzare positivamente i loro attuali percorsi di coaching. Ritardare sarebbe stato semplicemente un cattivo servizio alla professione. Tuttavia noi continueremo nella nostra impresa per rendere questo il 'più grande progetto sui risultati del coaching mai realizzato'.

Nel corso dei prossimi due mesi replicheremo e condurremo ulteriori analisi sul set finale dei dati, e quindi condivideremo questi risultati a livello internazionale, alla fine dell'anno, in un articolo *peer-reviewed*. Ci auguriamo che i nostri risultati attuali vi abbiamo dato qualche intuizione sui vostri percorsi di coaching e che sia voi che i vostri clienti possiate beneficiarne di conseguenza.

### Ringraziamenti

Vogliamo ringraziare profondamente le centinaia di coach e migliaia di clienti che hanno dedicato il loro

ricerca (coach, cliente, sponsor) e i ricercatori stessi fossero influenzati da informazioni o ipotesi che avrebbero potuto condizionare, limitare o invalidare i risultati.
Benché i risultati siano ancora parziali il messaggio più chiaro che ricaviamo da questa ricerca è che la relazione di coaching in termini di *working alliance* è la variabile predittiva più forte dell'esito del processo di coaching. La ricerca ha potuto evidenziare questo importante risultato grazie a un'altra scelta metodologica fatta dai ricercatori, ossia scegliere di utilizzare il costrutto della *working alliance* come misura della forza della relazione di coaching.
In base alla definizione di Bordin[1], e alle successive elaborazioni di Horvath e Greenberg[2], i ricercatori scelgono dunque di operazionalizzare la relazione di coaching analizzandola e scomponendola nei tre aspetti: il compito (*task*), il risultato (*goal*) e il legame (*bond*). Il *task* è definito come ciò che coach e cliente si accordano nel mettere in atto per raggiungere gli obiettivi del cliente. Il *goal* è ciò che il cliente desidera ottenere dal percorso di coaching, in base a ciò che riporta come esigenze o interessi di sviluppo. Il *bond* origina dalla fiducia che i compiti definiti e il percorso intrapreso saranno in grado di consentire al cliente di raggiungere i suoi obiettivi.
Gli effetti di questa scelta metodologica aprono una prospettiva importante per la pratica del coaching, per i clienti e per le organizzazioni che utilizzano il coaching. Già dai dati parziali emerge con forza che costruire un rapporto con il cliente focalizzato sul compito, con obiettivi chiari e raggiungibili porta a risultati di successo più che concentrarsi solo sulla leva del *bond*.
In altre parole, il modo migliore per sviluppare una solida *working alliance* con il cliente è quello di lavorare in tandem raggiungendo un accordo su compiti e obiettivi. Questo dà al processo di coaching una direzione chiara e facilita il rafforzamento del rapporto tra coach e cliente e, come affermano Erik De Haan e Nadine Page, "Una buona relazione di coaching può dare un significativo ritorno sull'investimento (ROI) per tutti i soggetti coinvolti nel percorso coaching (coach, cliente e sponsor) e può contribuire ad aiutare e a sviluppare percorsi di coaching più efficaci".

tempo a completare i nostri questionari – in alcuni casi completandone più di 50 –. Senza questo supporto la nostra ricerca sarebbe un sogno lontano piuttosto che una realtà.

## RIFERIMENTI BIBLIOGRAFICI


Bowles, S.V., Cunningham, C.J.L., De La Rosa, G.M., & Picano, J.J. (2007) *Coaching leaders in middle and executive management: goals, performance, buy-in.* Leadership and Organization Development Journal 28.5, 388-408.

De Haan, E., Culpin, V., & Curd, J. (2011). *Executive coaching in practice: what determines helpfulness for clients of coaching?,* Personnel Review 40.1, 24-44.

De Haan, E., Duckworth, A., Birch, D. & Jones, C. (2013). *Executive coaching outcome research: the predictive value of common factors such as relationship, personality match and self-efficacy*. Consulting Psychology Journal: Practice and Research 65.1, 40-57.

De Haan, E. & Duckworth, A. (2013). *Signaling a new trend in coaching outcome research*. International Coaching Psychology Review, 8.1, 6-20.

Evers, W.J.G., Brouwers, A. & Tomic, W. (2006). *A quasi-experimental study on management coaching effectiveness.* Consulting Psychology Journal: Practice and Research 58, 174-182.

Levenson, A. (2009). *Measuring and maximizing the business impact of executive coaching.* Consulting Psychology Journal: Practice and Research 61, 103-121.

McGovern, J., Lindemann, M., Vergara, M., Murphy, S., Barker, L. & Warrenfeltz, R. (2001). *Maximizing the impact of executive coaching: Behavioural change, organizational outcomes, and return on investment*. The Manchester Review 6, 1–9.

Perkins, R.D. (2009). *How executive coaching can change leader behaviour and improve meeting effectiveness: an exploratory study*. Consulting Psychology Journal: Practice and Research 61.4, 298-318.

Scoular, A. & Linley, P.A. (2006). *Coaching, goal-setting and personality type: What matters?* The Coaching Psychologist 2, 9-11.

Smither, J.W., London, M., Flautt, R., Vargas, Y, Kucine, I. (2003). *Can working with an executive coach improve multisource feedback ratings over time? A quasi-experimental field study*. Personnel Psychology 56, 23–44.


[1] Bordin, E. S. (1979). *The generalizability of the psychoanalytic concept of the working alliance*. Psychotherapy: Theory, Research & Practice, 16(3), 252-260.
[2] Horvath, A. O., Greenberg, L. (1986). *The development of the Working Alliance Inventory: A research handbook*. In L. Greenberg and W. Pinsoff (Eds.) Psychotherapeutic Processes: A Research Handbook, New York: Guilford Press.