

# CORRIERE DELLA SERA

Indagini I risultati di una ricerca globale sulle tecniche di valorizzazione del capitale umano. C'è anche chi è riuscito a salvarsi dal default

## Tendenze Quando scende in campo l'allenatore

Cresce l'uso del coaching per la formazione aziendale di manager e dipendenti  
Una formula che fa aumentare il senso di appartenenza. E anche il business

DI BARBARA MILLUCCI

**T**rasformare le crisi in opportunità. Grazie al coaching, l'insieme di tecniche di valorizzazione delle qualità di un manager per un più efficace rendimento lavorativo, personale e dell'impresa.

Nel 2015 le imprese hanno usato il 12% in più di allenatori della mente rispetto all'anno prima e per il 2016, un terzo delle aziende intende aumentare i fondi per questo tipo di attività formative. E' quanto emerge dalla ricerca «Building a Coaching Culture» realizzata da Hei (Human Capital Institute) a livello globale e che verrà presentata alla Conferenza nazionale Icf a Roma l'8 e 9 aprile, e che Corriere Economia è in grado di anticipare. Si parlerà di leadership nei giovani e nelle aziende, intelligenza emotiva, cambiamento, comunicazione, con un focus sul-

**I grandi gruppi usano professionisti interni che hanno apprezzato il modello**

le ultime novità dal mondo della formazione guidata. Con interventi di Timothy Gallwey, il pioniere del coaching e Paolo Milanesi, campione mondiale ed europeo di scherma, medaglia d'oro alle Olimpiadi di Sydney 2000.

«Là dove c'è invece una diffusa cultura del coach, non solo aumenta la produttività (63%), ma anche gli impiegati (60%) ottengono un più alto senso di appartenenza all'azienda — afferma Giovanna Giuffredì, psicologa del lavoro, coach di grande esperienza in ambito aziendale oltre che presidente di Icf Italia (International Coach Federation) —. Quando si lavora su obiettivi di business mirati, si migliora la gestione del gruppo ma anche le strategie commerciali e chiaramente i risultati arrivano».

**La mappa**

Dalla ricerca emerge che le imprese nell'ultimo anno si sono maggiormente rivolte a coach esterni (+12%) ma iniziano anche a dotare i manager stessi di

strumenti per raggiungere da soli obiettivi e target (+2%). «Per i quadri e gli impiegati si usano solitamente i corporate coach interni, presenti oggi in aziende come Unicredit, Enel ed Eni — aggiunge Giuffredì che proprio nella società diretta da Claudio Descalzi, due anni fa ha creato una coaching academy interna —. C'è poi Telecom che investe molto sia nel coach individuale che nel team».

Non sono comunque solo multinazionali a credere nel fattore umano in azienda, anche tra le pmr qualcosa si muove. «Alberghi o villaggi turistici, iniziano a richiedere molti training, specie al Sud. E spesso sono gli stessi manager che, vedendo i risultati, diventano a loro volta allenatori», continua Giuffredì. Energia, telecomunicazioni, banche e moda sono i settori che maggiormente ricorrono a sostegni esterni.

Un caso di successo è la Geico (meccanica) del gruppo Geofin. Affiancata dai maestri dell'automobilismo, in breve tempo è riuscita ad uscire dal tunnel del default. «Il presidente ha traghettato il gruppo verso il successo, prestando particolare attenzione al-

le persone — prosegue l'esperta —. A rotazione tutto il personale ha fatto formazione e nei momenti difficili, invece di licenziare, è stata usata la cassa integrazione per investire in risorse e ricerca». Oggi Geico è un'azienda sana.

**Gli obiettivi**

Nel complesso, nel 2015 le imprese hanno destinato il 14% del loro budget previsto per la formazione per avviare iniziative di coaching, secondo lo studio. Era l'11% nel 2014. E se nell'80% dei casi i manager si formano all'interno del dipartimento sviluppo



Esperienze Giovanna Giuffredì, presidente di Icf.

ed il 63% in quello delle risorse umane, negli ultimi anni si registra una considerevole crescita anche delle attività on line come l'elearning, richiesto dal 40% delle aziende interpellate. Per un'impresa è bene però affidarsi a coach preparati e certificati. «Molti direttori del personale interni alle aziende scelgono a loro volta di diventare coach professionisti. Questo permette loro di valutare meglio le società a cui appaltare i servizi per la crescita del loro management», prosegue Giuffredì. Tra i risultati che si vogliono maggiormente ottenere in breve tempo ci sono certamente «le promozioni, su cui però è bene non concentrarsi troppo. L'obiettivo non è tanto lo scatto di carriera, ma avere strumenti che permettano di ottenere dei miglioramenti», continua Giuffredì.

Quanto tempo deve dedicare un manager per allenarsi? «Si lavora con pacchetti di 6-8 incontri con cadenza quindicinale per una o due ore. Ma anche un incontro mensile è più che sufficiente per iniziare a vedere già da subito dei cambiamenti concreti», conclude la mentor coach.