

LA RIVISTA DEI DIRETTORI AMMINISTRATIVI E FINANZIARI

3 Anno 12 - n. 3
Luglio 2015
Trimestrale
Copia omaggio

INDAF

magazine



INNOVATION

THE QUEST FOR COMPETITIVENESS

45TH IAFEI WORLD CONGRESS
MILANO 14-16 OTTOBRE 2015

ISSN 2281-468X

**Lo sviluppo delle competenze di coaching:
aiutare gli altri (e se stessi) a tirare fuori il meglio di sé**

«Quante volte ti devo dire che si fa così?», per l'ennesima volta vi trovate a spiegare al vostro collaboratore come fare una cosa e, in fondo, a pensare che non riuscirà mai a cambiare il suo approccio ai problemi, o a migliorare nell'accuratezza nel lavoro, oppure a interagire con i colleghi con una modalità più funzionale. In realtà, in modo speculare al suo, anche voi state ripetendo lo stesso copione proponendogli lo stesso modello di sviluppo: gli chiedo una cosa, gli spiego come farla e mi aspetto che così facendo abbia gli elementi per portare a casa il risultato, ma quando controllo l'esito mi accorgo che – ancora una volta – questo non è come me lo aspettavo.

C'è un altro modo, dicono gli esperti di *coaching*, per aiutare una persona a raggiungere obiettivi e *performance* da cui è ancora lontana, o a sviluppare quelle competenze e comportamenti che rappresentano per lei aree di miglioramento. Innanzitutto, vi dovete porre una domanda chiave che riguarda la relazione tra la persona e ciò che gli state chiedendo: «*Lo sa fare?*».

Non importa quanto ciò che gli chiedete faccia parte del suo ruolo, la domanda vera è proprio: «*Lo sa fare?*», ha cioè le competenze (insieme di comportamenti efficaci di cui abbiamo più volte parlato in questa rubrica) che gli permettono di conseguire l'obiettivo? Se la risposta fosse «*Sì*», voi non avreste problemi a discutere con il vostro collaboratore unicamente di risultati, di *target* e di strategie per conseguirli. La persona possiede infatti già un proprio metodo per realizzare ciò che gli viene chiesto. Ha dentro di sé il "modello" di comportamento e la "rotta" da seguire. Se la risposta invece fosse «*No*», perché l'evidenza vi ha portato a riscontrare la fatica o il mancato successo nel portare a casa quanto definito, allora voi saprete che questa persona ha necessità di chiarire, perfezionare o riconfigurare un proprio metodo per fare accadere le cose che voi gli chiedete.

Di qualsiasi area di miglioramento si stia parlando (puntualità e correttezza dei lavori, profondità di analisi, *problem solving*, visione sistemica o velocità di decisione, determinazione, pianificazione, qualità della relazione), il modo per aiutare un collaboratore a ridefinire un approccio più efficace al proprio lavoro esiste. Vediamolo insieme.

Innanzitutto il *coaching* utilizza un modello di conversazione, di dialogo, con fasi e regole precise. Sono poche e semplici, ma la loro efficacia e il risultato finale dipendono dall'utilizzarle tutte, e nel modo corretto.

Immaginate di dover lavorare con un vostro collaboratore per migliorare la sua capacità di pianificazione e di portare a termine i lavori nei tempi definiti.

Fase 1. Il colloquio di *coaching* si aprirà con l'enunciazione di quello che volete: in una frase chiarite al vostro collaboratore cosa vi aspettate che succeda da domani. L'aspettativa è sintetica, non contiene giudizi, ma enuncia il risultato a

cui volete giungere («*mi aspetto che da domani, dopo averci lavorato insieme, tu riesca a rispettare le scadenze dei diversi report che dobbiamo fornire alle direzioni*»). Lo scopo è far capire al collaboratore dove deve arrivare, il senso e l'obiettivo di questo lavoro.

Fase 2. Il colloquio procede con la messa a disposizione, da parte vostra, di osservazioni su quanto oggi di diverso accade, effettuando un'analisi oggettiva della comune esperienza. In questa fase voi porterete a titolo di esempio una serie di episodi – circoscritti e puntuali – nei quali si sono verificati casi di ritardi, e altri in cui invece tutto è andato per il meglio («*con quella direzione..., per quel report..., nella reportistica dell'ultimo trimestre...*»). La finalità è creare una consapevolezza nel collaboratore della relazione tra il suo comportamento e il risultato che produce, e degli effetti organizzativi negativi che la mancanza di efficacia comporta. Il vostro atteggiamento deve essere sempre oggettivo e orientato alla consapevolezza, non al giudizio. Il collaboratore deve comprendere che il problema risiede nell'inefficacia del suo metodo e non nel fatto che non piaccia a voi.

Fase 3. A questo punto la parola passa al collaboratore. Dovete portare, nel quadro delle informazioni che state costruendo per aiutarlo a formulare un nuovo metodo, anche la sua visione, gli elementi del contesto che adopera e che ha intorno. In questa fase dovete stimolare la sua autoanalisi attraverso domande che lo aiutino a fare mente locale su come arrivare al risultato. Due delle domande chiave sono le seguenti: «*Come lo fai oggi?*», per avere un dettaglio della sua modalità operativa reale; «*Perché lo fai così?*», ossia perché crede che la sua modalità sia corretta per lo scopo.

Fase 4. Sul tavolo adesso avete tutte le informazioni del contesto, operative, i vincoli e i risultati che potranno portare il collaboratore a formulare ipotesi di soluzioni alternative. Anche qui la parola passa a lui, che dovrà rispondere a questa vostra domanda chiave: «*Cosa puoi fare, alla luce di tutto quanto abbiamo detto, di nuovo/diverso?*». Avendo aiutato il vostro collaboratore a seguire un corretto e oggettivo processo di analisi, avendolo agevolato a illuminare con il *feedback* ciò che gli era meno evidente e avendolo supportato nell'individuazione (senza proporgliele voi) di soluzioni operative alternative a quelle oggi applicate, avrete molte più possibilità di riscontrare da parte sua un miglioramento. Questo perché il metodo lo ha elaborato lui, è suo, e soprattutto perché l'ha capito fino in fondo, avendolo costruito a partire dal suo modello operativo preesistente.

Nella nostra rubrica di *self coaching* vi abbiamo proposto un metodo che potrete applicare anche a voi stessi, partendo da situazioni in cui la vostra *performance* non è soddisfacente e sviluppando le fasi di *coaching* proposte in modalità di auto-allenamento.

Ora non vi resta che provare e misurare i risultati.