

BASIC MANAGEMENT

LE COMPETENZE PER RISULTATI DI ECCELLENZA

Coaching per manager



Jo Owen

- Per ottenere il meglio da se stessi
- Per aiutare i team a essere più produttivi
- Per insegnare alle persone a essere più autonome



FrancoAngeli

Informazioni per il lettore

Questo file PDF è una versione gratuita di sole 20 pagine ed è leggibile con



La versione completa dell'e-book (a pagamento) è leggibile con Adobe Digital Editions. Per tutte le informazioni sulle condizioni dei nostri e-book (con quali dispositivi leggerli e quali funzioni sono consentite) consulta [cliccando qui](#) le nostre F.A.Q.



BASIC MANAGEMENT

LE COMPETENZE PER RISULTATI DI ECCELLENZA

Una proposta di guide a tema: precise, essenziali, e soprattutto le più aggiornate. Per impadronirsi degli strumenti di produttività individuale più efficaci, delle metodologie più avanzate, delle conoscenze più innovative. Per orientarsi al meglio nel lavoro, sostenere le proprie scelte, migliorare i propri risultati, condurre al successo i propri progetti.

I lettori che desiderano informarsi sui libri e le riviste da noi pubblicati possono consultare il nostro sito Internet: www.francoangeli.it e iscriversi nella home page al servizio "Informatemi" per ricevere via e.mail le segnalazioni delle novità.

Jo Owen

Coaching per manager

FrancoAngeli

Titolo originale: *How to coach. Coaching yourself and your team to success*

© Jo Owen 2013 (print and electronic). This translation of How to coach 01/E is published by arrangement with Pearson Education Limited

Traduzione dall'inglese di Catia Brugnolo

Progetto grafico della copertina: Elena Pellegrini

Copyright © 2014 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy.

L'opera, comprese tutte le sue parti, è tutelata dalla legge sul diritto d'autore. L'Utente nel momento in cui effettua il download dell'opera accetta tutte le condizioni della licenza d'uso previste e comunicate sul sito www.francoangeli.it.

Indice

Introduzione pag. 9

Parte Prima Fare coaching in modo efficace

1. I pilastri della conversazione di coaching – Il Modello delle Cinque “O”	» 18
Obiettivi	» 20
Osservazione	» 24
Opzioni (1)	» 30
Opzioni (2)	» 32
Ostacoli	» 34
Opportunità	» 37
2. La mentalità del coach	» 39
Responsabilità	» 41
Rispetto	» 43
Ascolto	» 44
Collaborazione	» 46
Domande efficaci	» 47
Visione positiva	» 49
Apprendimento e riflessione	» 50

3. Self-coaching per il successo	pag. 52
Coaching nell'immediato	» 53
Coaching alla fine della giornata o della settimana	» 56
Coaching alla fine del mese o dell'anno	» 59
In sintesi	» 62

Parte Seconda

Coaching e sfide quotidiane

Premessa	» 64
4. Self-coaching e carriera: ottenere il meglio per voi stessi	» 66
Come faccio a ottenere una promozione?	» 67
Ho il potenziale necessario?	» 69
Come posso gestire il sovraccarico di lavoro?	» 72
Come posso gestire lo stress?	» 75
Come posso trovare l'equilibrio tra lavoro e vita privata?	» 77
Aiuto, sto per esplodere!	» 78
Devo accettare questo incarico?	» 79
Devo trasferirmi all'estero?	» 83
Devo cambiare lavoro?	» 85
5. Gestire il rapporto con il vostro capo	» 91
Come devo rapportarmi al mio capo?	» 92
Come posso chiedere una promozione?	» 94
Non mi fido del mio capo...	» 97
Mi fido del mio capo...	» 98
Come affrontare un feedback negativo?	» 99
Come affrontare le valutazioni a 360°?	» 100
6. Il coaching per gestire il vostro team	» 102
Come faccio ad assumere il controllo?	» 103
Come faccio a gestire le persone più riluttanti?	» 107
Come faccio a motivare il mio team?	» 114
Come faccio a motivare qualcuno che è demoralizzato?	» 117
Come faccio a impostare obiettivi e carichi di lavoro?	» 118
Come faccio a delegare?	» 120
Chi dovrei assumere?	» 121
Dare un feedback negativo: valutazioni formali	» 122
Dovrei licenziare un collaboratore?	» 123
Come faccio a licenziare qualcuno?	» 125

7. Affrontare eventi imprevisti	pag. 126
Come risolvere le questioni etiche	» 127
Come affrontare le crisi?	» 128
Come posso influenzare le decisioni?	» 130
Come decidere nell'incertezza?	» 132
Come portare a termine questo progetto?	» 133
Il panico della presentazione	» 136
Come fare networking?	» 140
8. Fare coaching e lavorare con i colleghi	» 143
Come lavorare con persone che non piacciono o di cui non ci si fida	» 144
Come lavorare con persone prepotenti e difficili	» 147
Come gestire i conflitti tra reparti e uffici	» 149
Quando combattere	» 152
Come affrontare maldicenze e insinuazioni	» 154
Come comportarsi con i consulenti	» 155
Come dire a qualcuno che disturba	» 156
Conclusione	» 159

Introduzione

*La guerra è troppo importante per lasciarla ai generali*¹.
George Clemenceau, Primo Ministro francese durante la Prima Guerra Mondiale

Il coaching è troppo importante per lasciarlo ai coach. È qualcosa che ogni manager dovrebbe saper fare, se vogliamo migliorare noi stessi e i nostri team.

Le cose però non sono sempre state così. Una volta i capi comandavano e i sottoposti lavoravano. I capi usavano il cervello, i lavoratori le braccia. Quel mondo basato sul comando e sul controllo dava chiarezza e sicurezza. Era un mondo semplice, anche se non proprio a favore dei lavoratori.

Poi però le cose si sono complicate. I lavoratori si sono istruiti. Potevano fare di più, ma chiedevano anche di più. Non erano più solo delle macchine inaffidabili, ma degli esseri umani che avevano speranze, paure e caratteri individuali. I manager non potevano più aspettarsi di dettare ordini ai lavoratori. Adesso dovevano capire come tirare fuori il meglio dai loro team.

C'è voluto del tempo perché imparassimo come stimolare i nostri team a dare il massimo: selezionare i collaboratori giusti, assegnare i compiti giusti, formare le persone, motivarle, monitorare il loro rendimento. Tutti questi fattori sono importanti, ma per creare un gruppo di lavoro che funziona non basta mandare tutti in un hotel per un paio di giorni a mangiare, bere e frequentare un corso di formazione sulla teoria manageriale più innovativa. I corsi di formazione sono utili per acquisire competenze tecniche, come ad esempio la gestione della contabilità, ma non lo sono altrettanto quando si tratta di compiti più difficili come quello di gestire persone e organizzazioni.

¹ La frase originale è “La guerre! C’est une chose trop grave pour la confier à des militaires”.

Durante i miei corsi di formazione ho chiesto a migliaia di top manager in che modo avessero imparato a dirigere. Pensate a come lo avete imparato *voi* e osservate la vostra risposta alla mia domanda. Scegliete tra queste sei alternative le due fonti d'insegnamento sulla leadership che ritenete più importanti:

- libri;
- corsi;
- capi (insegnamenti positivi e negativi);
- modelli di comportamento (all'interno o all'esterno dell'ambito lavorativo);
- coetanei e colleghi;
- esperienza personale.

Se avete risposto come la maggior parte dei manager, si tratta di una combinazione di esperienza personale, osservazione di altri capi, modelli di comportamento e colleghi. Libri e corsi non sono neanche presi in considerazione. Questa potrebbe essere una brutta notizia per un autore o un trainer.

In realtà per molte persone questo significa che la strada verso la leadership è costellata di casualità: se ci capita di incontrare dei capi in gamba e di fare delle belle esperienze, si aprirà davanti a noi la strada verso il successo. Se invece incontriamo dei capi mediocri e facciamo delle cattive esperienze finiamo in un vicolo cieco. Non basta leggere un libro dall'inizio alla fine per diventare dei leader fatti e finiti. Però un buon libro può servire a rendere meno incerto il cammino accidentato dell'esperienza e a trovare un senso nelle situazioni assurde che si incontrano giorno per giorno.

In quanto manager avete un ruolo fondamentale nello sviluppo del vostro team. Magari pensate a monitorare costantemente il vostro staff con una certa discrezione, ma non vi accorgete che anche loro stanno monitorando e imparando da voi continuamente. Potete lasciare tutto al caso e sperare di essere per loro

un modello da imitare, ma se volete davvero che i vostri collaboratori imparino e crescano, non potete avere un atteggiamento passivo. Dovete essere parte attiva della loro crescita: dovete essere il loro coach.

**Il modo migliore
d'imparare... è scoprire
cosa funziona meglio**

Per un manager la cosa più semplice è dire ai membri del proprio staff cosa fare. Certo, può essere la via più semplice, ma non la più efficace. Il modo migliore d'imparare non è facendo quello che ci viene detto, ma scoprendo qual è la soluzione migliore.

La scimmietta dispettosa

Una vostra collaboratrice è alle prese con un problema e vi chiede di aiutarla. Voi capite di cosa si tratta, lo risolvete e le dite cosa fare. Siete felici di aver dato prova delle vostre capacità e lei è contenta che il problema sia stato risolto.

Un altro membro della squadra, vedendo che siete dell'umore giusto, decide di presentarvi un altro problema spinoso. Oggi è proprio il vostro giorno: sistemate anche quella questione e fate felice un altro dipendente. Nel corso della giornata si è rivolto a voi ogni singolo collaboratore e ora della fine vi siete procurati la fama di risolutore abile, disponibile e deciso. Congratulazioni, avete fallito!

Fallito? Ma se ho risolto un problema dopo l'altro! Ti è dato di volta il cervello? Rivediamo la scena alla moviola e osserviamo che cosa è realmente accaduto.

La prima collaboratrice aveva sulle spalle una scimmietta dispettosa, ma dopo averla scaricata su di voi se n'è andata felice. A uno a uno, ogni membro della vostra squadra ha scaricato su di voi la sua scimmietta, il suo problema. Alla fine della giornata vi siete ritrovati con una squadra soddisfatta e una stanza piena di scimmie indiatolate. Avete lasciato che la vostra squadra delegasse tutto a voi.

Anziché togliere loro di dosso il problema, avreste dovuto aiutarli a capire come affrontarlo per conto proprio e, magari cogliere anche l'occasione, per dare loro una delle vostre "scimmiette". Avreste così permesso loro di acquisire nuove capacità e migliorare il loro rendimento generale, invece di insegnare loro a dipendere da voi.

Aiutare i membri della squadra a capire come gestire le loro scimmie richiede tempo e fatica. Sul breve termine è più facile toglierle loro di dosso. Sul lungo termine, voi e la vostra squadra riuscirete a ottenere molto di più se ciascun membro saprà come affrontare le scimmie che molto probabilmente incontrerà sul suo cammino. Il coaching è un investimento a lungo termine che incide sulle capacità di ogni singolo membro e sul rendimento di tutta la squadra.

Fare coaching sta diventando una necessità sempre maggiore, perché la natura del lavoro sta cambiando e sta diventando sempre più ambigua, oltre che senza orari. Ai tempi in cui dominava il lavoro in fabbrica, la produttività era una questione relativamente semplice, basata sulla quantità e sulla qualità: chiunque era in grado di sapere quando era stato prodotto un bullone, perché i bulloni si potevano contare e misurare.

Il lavoro d'ufficio è diverso. Non finisce mai. Un rapporto potrebbe essere lungo tre pagine o trecento, ma c'è sempre la possibilità di aggiungere ulteriori commenti o informazioni. In pratica siamo sottoposti a dei vincoli arbitrari: lavoriamo in vista di una scadenza o sulla base di un determinato budget. Ma l'elasticità delle scadenze e dei budget è semplicemente quella di farci lavorare ancora più duramente per poter ottenere dei risultati di qualità. Quindi raggiungere dei risultati di qualità, dovendo rispettare delle restrizioni inflessibili come il tempo e il denaro, significa essere sottoposti a un carico ancora maggiore di stress e di fatica.

Anche la natura ambigua del lavoro non è da sottovalutare. Si può scrivere un

manuale o tenere un corso di formazione su come fare gli hamburger o i bulloni, perché si tratta di spiegare “cosa fare” e queste competenze possono essere codificate. Ma non esiste nessun manuale che insegni come affrontare l’ambiguità, l’incertezza e i conflitti che si vivono in ufficio. Queste sono competenze che riguardano il “come fare” e sono fondamentali per la sopravvivenza e il successo. La maggior parte di noi deve percorrere l’impervio cammino dell’esperienza per scoprire cosa funziona e cosa non funziona nei nostri mondi così disparati: quello che oggi funziona qui può non funzionare da un’altra parte domani. Le regole del gioco cambiano continuamente.

Ecco dove un buon manager coach fa la differenza. Il vostro ruolo è fare in modo che i membri della vostra squadra possano compiere più rapidamente il loro viaggio verso la scoperta. Ciò che conta è la scoperta, non l’informazione. Quando una cosa ci viene raccontata possiamo crederci o meno. Ma quando la scopriamo per conto nostro, allora ne siamo davvero convinti. Questo principio si può osservare facilmente con i bambini: per quanto si cerchi di dire loro di non toccare il fornello perché è pericoloso, la curiosità è troppo forte. Quando alla fine il bambino avvicina la mano al fornello e si accorge che scotta *davvero*, ed è quindi pericoloso, scopre una verità che non dimenticherà mai più. Quando si scopre una verità per conto proprio le si dà più valore di quando ci viene raccontata da qualcun altro: ai manager piace dare la risposta perché dimostra che sono intelligenti. Un coach invece aiuta le persone a trovare la risposta per conto proprio.

Nel vecchio mondo basato sul comando e il controllo, i manager non avevano bisogno di fare i coach. Ma come abbiamo appena visto, il coaching nel mondo attuale è necessario per tre motivi:

- il lavoro sta diventando sempre più ambiguo e incerto: i corsi di formazione non possono affrontare queste problematiche;
- il personale è più istruito e ha maggiori aspettative: non è disposto a farsi comandare e controllare;
- il metodo migliore per acquisire competenze che riguardano il “come fare” è attraverso la scoperta e l’esperienza, non attraverso la formazione.

L’obiezione maggiore mossa contro il coaching è che richiede del tempo che non si possiede, perciò è più facile e immediato dare la risposta piuttosto che fare coaching alle persone. È la stessa obiezione che viene sollevata da quei manager a cui non piace delegare: è più facile e veloce fare le cose da sé. E in effetti nel breve termine è vero. Ma il coaching non è un costo: è un investimento. Se investite del tempo adesso, create delle capacità e delle competenze per il futuro.

**Il coaching non è un costo:
è un investimento**

Nel lungo termine costruite una squadra che ha un rendimento maggiore e ha bisogno di un supporto minore: ottenete risultati migliori con meno fatica.

La seconda obiezione è che in tempo di crisi occorre muoversi velocemente. Ancora una volta, è vero. Se il vostro ufficio è in fiamme, l'ultima cosa che vi viene in mente è di intavolare una lunga seduta di coaching per aiutare il vostro staff a scoprire il pompiere che c'è dentro ognuno di loro. Spesso però si tratta di una comoda scusa. Ci sono dei manager che sembrano vivere in un perenne stato di crisi: la loro casa è continuamente in fiamme, mentre si affannano eroicamente a spegnerle in totale solitudine. Certo, può sembrare anche un atteggiamento eroico, ma non significa che siano dei buoni manager. Non hanno mai tempo per delegare, fare coaching o assistere la loro squadra. Un bravo manager deve avere il controllo, non essere in crisi.

Un manager però non deve solo fare coaching agli altri, deve saperlo fare prima a se stesso. Il cammino incerto dell'esperienza può essere un modo doloroso d'imparare. Tuttavia se imparerete a fare coaching a voi stessi, potrete accelerare il vostro apprendimento e anche la vostra carriera. Non dipenderete più dalle stramberie di un sistema basato sulla semplice attribuzione dei compiti o dalle bizze di un capo più o meno indifferente o disposto a farvi da coach. E se imparerete a fare coaching a voi stessi, sarete anche più bravi a farlo alla vostra squadra.

Coaching per manager non si rivolge ai coach ma, appunto, ai manager. L'obiettivo è di aiutarvi ad aiutare la vostra squadra e voi stessi. Nel corso degli anni, il coaching è diventato sempre più materia da professionisti e sempre meno da manager. Questo non è affatto un bene. Esiste un numero svariato di associazioni che accreditano coach professionisti: ciascuna ritiene di essere la depositaria della verità, che in un certo senso equivale a bollare tutte le altre di eresia. Tutto questo è assurdo. Dà l'impressione che il coaching sia prerogativa di una ristretta nicchia di professionisti, ma non è del tutto chiaro quale sia quella "giusta".

Il coaching è qualcosa che tutti i manager dovrebbero saper fare. *Coaching per manager* ridimensiona questa tecnica e spiega come chiunque possa fare coaching alla propria squadra in modo efficace. Il processo di coaching è semplice come dare un calcio a un pallone. Chiunque lo può fare e più ci si esercita più si diventa bravi.

Il coaching è qualcosa
che tutti i manager
dovrebbero saper fare

Nella Parte Prima del libro viene descritto in cosa consiste il processo di coaching. In questa fase è importante capire che cos'è e cosa non è il coaching. Per un manager, fare coaching significa quattro cose in particolare:

- **scoperte, non istruzioni:** i manager danno la risposta, i coach aiutano le persone a scoprirla da sole. La scoperta richiede molto più tempo all'inizio, ma nel lungo termine ne vale la pena perché alla fine si può contare su una squadra con maggiori capacità e un migliore rendimento, che sa assumersi maggiori responsabilità;

- **percorso, non soluzione:** il coaching non è una serie di discussioni *ad hoc* per affrontare le ultime crisi in corso. Una buona relazione di coaching è un percorso durante il quale il manager coach permette a ogni membro della squadra di acquisire man mano delle competenze fondamentali. Un percorso fatto bene non è un viaggio incerto, ma ha un obiettivo e una direzione molto chiari;
- **processo e sostanza:** alcune tecniche di coaching si basano sul principio “rispondi a ogni domanda con una domanda”. Questo è buon modo per mandare in tilt i vostri collaboratori. In quanto manager, tutti si aspettano che abbiate competenza ed esperienza. Il trucco è usare la vostra competenza con il vostro staff senza dover dire loro cosa fare. Questo trucco è ciò che sta alla base del vostro successo ed è quello che affronteremo in *Coaching per manager*;
- **parte del lavoro, non attività separata:** il coaching non è qualcosa di extra rispetto al vostro lavoro giornaliero, ma fa parte di quel lavoro. Fare in modo che il coaching diventi parte del lavoro significa per il manager cambiare il suo modo di pensare e modificare il rapporto che ha stabilito con la sua squadra. Si tratta di passare da una relazione puramente gerarchica a una orientata alla collaborazione, anche se la gerarchia non scompare mai completamente in nessuna organizzazione.

Chiaramente come manager coach non potrete occuparvi di ogni singola difficoltà che incontra ogni membro del vostro gruppo. Magari in pubblico i vostri collaboratori vi stimano e vi ammirano, mentre in privato pensano che siate il problema e non la soluzione. Voi sarete sempre gli ultimi a saperlo. E se i vostri collaboratori hanno bisogno di capire come rapportarsi a voi o di riflettere sulla loro carriera, non verranno di certo a parlarvene, ma cercheranno aiuto all'esterno e questo potrebbe significare anche rivolgersi a un coach professionista.

Dopo avere passato quindici anni a fare coaching a diversi dirigenti, ho capito che esistono dei temi ricorrenti nelle conversazioni di coaching: affrontare conflittualità, gestire persone problematiche, prendere decisioni in situazioni d'incertezza, fare scelte decisive per la carriera. Difficoltà del genere sono prevedibili in qualsiasi professione e affrontarle significa ricalcare degli schemi abbastanza regolari di fallimenti e successi.

Nonostante si ripresentino continuamente le stesse questioni, le soluzioni da adottare non sono le stesse ogni volta. Ogni persona e ogni situazione sono diverse, perciò anche la vostra soluzione deve essere diversa. Gli schemi però rimangono uguali. Ecco perché occorre che li conosciate se volete essere di aiuto a voi stessi e alla vostra squadra.

Nella Parte Seconda di questo libro vengono sviluppate più in dettaglio le domande e le situazioni più frequenti in cui è necessario fare coaching. Non aspettatevi che abbia la risposta a tutto, perché non esiste un'unica risposta a qualsiasi situazione. Quello che invece farò, sarà darvi degli strumenti per risol-

vere le diverse problematiche e arrivare a una soluzione che funziona sia per voi che per il vostro team.

La Parte Prima vi spiega i principi del coaching ed è importante leggerla dall'inizio alla fine in modo da capire i concetti di base per fare coaching a voi stessi e agli altri. La Parte Seconda invece è una raccolta di risorse che potrete usare quando vi troverete di fronte a determinate difficoltà e non saprete quale azione intraprendere. Vi mostrerà come applicare in modo pratico i principi spiegati nella Parte Prima. Nella Parte Seconda potete, quindi, saltare da un tema all'altro a seconda della situazione che dovete fronteggiare. Questa parte funziona un po' come un personal coach, in effetti. Affronta tutte le questioni che potrete incontrare con maggiore probabilità e vi spiega come trovare delle soluzioni che funzionino per voi. Non occorre che leggiate tutto il libro da cima a fondo.

Coaching per manager non è un compendio di teoria, ma si basa su esperienze reali di manager reali. Parla di quello che funziona in pratica e non di quello che potrebbe funzionare in teoria. Non pretende di rivelare qualche nuovo principio a cui nessun manager aveva mai pensato prima: la maggior parte dei libri del genere sono pieni di idiozie. Lo scopo di questo libro è ben diverso e vuole dimostrarvi come potete risolvere le questioni più intricate che si trovano ad affrontare tutti i manager ogni giorno. Vi fornisce idee e strumenti per trovare le soluzioni migliori per voi. Con questo libro potete accelerare sia il vostro apprendimento che la vostra carriera.

Questo libro è come il vostro coach personale. Tenetelo a portata di mano e vi tornerà utile quando ne avrete bisogno.

Parte Prima
Fare coaching
in modo efficace

I pilastri della conversazione di coaching – Il Modello delle Cinque “O”

Qualsiasi conversazione di coaching non è altro che una conversazione strutturata. Quando conoscete qual è la struttura potete adattarla al vostro stile e ai vostri bisogni. Potete usarla con il vostro team, con i vostri colleghi per aiutarli a risolvere dei problemi, potete usarla anche voi stessi per affrontare le sfide più difficili. Si tratta di uno schema molto lineare e anche di un modo molto semplice di pensare. Non esistono trucchi magici: basta semplicemente pensare e affrontare le sfide in modo disciplinato.

È facile complicare le cose, molto più difficile renderle semplici. La vita è troppo breve, rendiamoci le cose facili! La conversazione strutturata si basa in sostanza su cinque pilastri. Conoscerli bene significa possedere i fondamenti della conversazione di coaching. Eccoli di seguito.

- **Obiettivi:** che cosa vogliamo ottenere, qual è il risultato che ci proponiamo di raggiungere?
- **Osservazione:** di che situazione si tratta e come viene vista da diverse angolazioni?
- **Opzioni:** quali corsi d'azione possiamo intraprendere e quali sono i rischi e i benefici di ciascuno?
- **Ostacoli:** che cosa ci può impedire di intraprendere il corso d'azione migliore e come possiamo superare questi ostacoli?
- **Opportunità:** chi fa cosa, dove, come e quando?

Tutto qua: in soldoni, questa è la conversazione di coaching. Se c'è qualcosa in tutto il libro che volete davvero imprimere dentro di voi, ricordate questo

schema. L'abbiamo chiamato: il Modello delle Cinque "O". La magia e il mistero del coaching si riducono dunque a un modello molto semplice.

Tutti possono usare questo schema immediatamente. Però, per usarlo bene ci vogliono tempo ed esercizio. Dopo avere fatto coaching per quindici anni ho scoperto quali sono i modi per usarlo male. Quindi nel resto del capitolo spiegheremo in dettaglio come applicare questi principi nel modo giusto.

Quale modello scegliere?

Se avete letto altri libri sul coaching vi chiederete come mai non abbia usato il noto modello GROW (o t-GROW), che sta per Goal (Obiettivo), Reality (Realtà), Obstacles/Options (Opzioni), Will/Way Forward o Wrap Up (Volontà). In pratica entrambi i modelli sono molto simili, ma ci sono tre motivi per cui ne ho usato uno diverso:

- trovo che il Modello delle Cinque "O" sia molto più facile da ricordare e da usare: con l'altro siete voi a dover scegliere cosa applicare;
- il modello che ho proposto ha più lo scopo di essere uno schema di problem-solving che può essere usato non solo quando fate coaching ai vostri collaboratori, ma anche quando dovete affrontare problemi, crisi e conflitti ed è quindi necessario fare chiarezza in una situazione di confusione;
- desidero fare in modo che il coaching non sia più unicamente una prerogativa dei coach professionisti e dei loro metodi esclusivi, ma renderlo accessibile al lavoro dei manager: questo modello quindi intende prendere le distanze da tutto quell'eccessivo alone di mistero che circonda la professione dei coach.

Già da una prima descrizione del modello GROW potrete notare delle ambiguità nei termini. Si tratta del modello GROW o t-GROW, dove la "t" sta per "tema"? La "O" sta per Opzioni od Ostacoli? La "W" sta per Volontà (Will), Modo di Procedere (Way Forward) o Conclusione (Wrap Up)? Preferiamo lasciare da parte queste considerazioni e concentrarci invece su un modello semplice, collaudato ed efficace come quello proposto.

Vediamo come potete usare in pratica il nostro Modello delle Cinque "O".

Prima di iniziare la conversazione di coaching accertatevi che il momento, il luogo e l'umore siano quelli giusti.

- È raro che il momento giusto sia nel bel mezzo della giornata, quando vi avanzano cinque minuti tra due riunioni urgenti. C'è bisogno di tempo per fare una conversazione di coaching: il momento ideale è alla fine della giornata, quando nessuna delle persone coinvolte deve tenere d'occhio l'orologio e pensare alla prossima riunione.