

Il coaching è una sana abitudine

Parla di meno,
chiedi di più e cambia
per sempre la tua
leadership

Wall Street Journal Bestseller

Presentazione di
ANDREA ZAPPÀ
CEO Sky Italia

Prefazione di
ANNA ZANARDI CAPPON

Michael
Bungay
Stanier

A Box of Crayons diamo a manager molto impegnati strumenti concreti per fare coaching in 10 minuti o meno.

Il coaching è una competenza fondante per tutti i manager e leader. Quelli che ne fanno un metodo di lavoro quotidiano creano più focus, coraggio e resilienza. Aiutano gli altri (e loro stessi) a lavorare con minore fatica e maggiore impatto. **All'indirizzo BoxOfCrayons.biz scoprirete di più sui programmi di coaching di Box of Crayons.**

**Il coaching è una
sana abitudine**

Parla di meno,
chiedi di più
e cambia per sempre
la tua leadership

Parla di meno,
chiedi di più
e cambia per
sempre la tua
leadership

Michael
Bungay
Stanier

Il coaching è una sana abitudine

EDIZIONI
LSWR

A MARCELLA

Titolo originale: The Coaching Habit | Say Less, Ask More & Change the Way You Lead Forever
ISBN: 978-0-937381-95-3
Box of Crayons Press
137 Marion Street
Toronto ON Canada M6R 1E6
www.boxofcrayons.biz
Copyright © 2016 by Michael Bungay Stanier

Edizione italiana:

Il coaching è una sana abitudine | Parla di meno, chiedi di più e cambia per sempre la tua leadership

Traduzione dall'inglese: Chiara Mangione

Publisher: Marco Aleotti

© 2018 Edizioni LSWR* – Tutti i diritti riservati

ISBN: 978-88-6895-649-3

I diritti di traduzione, di memorizzazione elettronica, di riproduzione e adattamento totale o parziale con qualsiasi mezzo (compresi i microfilm e le copie fotostatiche), sono riservati per tutti i Paesi. Le fotocopie per uso personale del lettore possono essere effettuate nei limiti del 15% di ciascun volume dietro pagamento alla SIAE del compenso previsto dall'art. 68, commi 4 e 5, della legge 22 aprile 1941 n. 633.

Le fotocopie effettuate per finalità di carattere professionale, economico o commerciale o comunque per uso diverso da quello personale possono essere effettuate a seguito di specifica autorizzazione rilasciata da CLEARedi, Centro Licenze e Autorizzazioni per le Riproduzioni Editoriali, Corso di Porta Romana 108, 20122 Milano, e-mail autorizzazioni@clearedi.org e sito web www.clearedi.org.

La presente pubblicazione contiene le opinioni dell'autore e ha lo scopo di fornire informazioni precise e accurate. L'elaborazione dei testi, anche se curata con scrupolosa attenzione, non può comportare specifiche responsabilità in capo all'autore e/o all'editore per eventuali errori o inesattezze.

L'Editore ha compiuto ogni sforzo per ottenere e citare le fonti esatte delle illustrazioni. Qualora in qualche caso non fosse riuscito a reperire gli aventi diritto è a disposizione per rimediare a eventuali involontarie omissioni o errori nei riferimenti citati.

Tutti i marchi registrati citati appartengono ai legittimi proprietari.

EDIZIONI
LSWR

Via G. Spadolini, 7
20141 Milano (MI)
Tel. 02 881841
www.edizionilswr.it

Printed in Italy

Finito di stampare nel mese di giugno 2018 presso "Rotomail Italia" S.p.A., Vignate (MI)

(* Edizioni LSWR è un marchio di La Tribuna Srl. La Tribuna Srl fa parte di LSWR GROUP.

**La celebre cantante country
Harlan Howard ha detto che tutte
le grandi canzoni country sono
fatte di tre accordi e la verità.**

Questo libro vi dà sette domande
e gli strumenti per trasformarle
in un modo quotidiano
di lavorare con minore fatica
e maggiore impatto.

Indice

Presentazione *XI*

Prefazione *XIII*

Vi serve un'abitudine al coaching *1*

Come creare un'abitudine *15*

Question Masterclass Parte 1

Fate una domanda per volta *30*

1 La domanda di partenza *35*

Question Masterclass Parte 2

Taglia corto e fai la domanda *50*

2 La domanda ECA *55*

Question Masterclass Parte 3

È il caso di fare domande retoriche? *74*

3 La domanda focus *79*

Question Masterclass Parte 4

Tenetevi su domande che iniziano con "Cosa" *100*

Un'irresistibile combinazione 1-2-3 *105*

4	La domanda di fondo	109
	Question Masterclass Parte 5	
	Abituatevi al silenzio	128
5	La domanda pigra	133
	Question Masterclass Parte 6	
	Ascoltate davvero la risposta	152
6	La domanda strategica	157
	Question Masterclass Parte 7	
	Riconoscete le risposte che ottenete	178
7	La domanda istruttiva	183
	Question Masterclass Parte 8	
	Per fare una domanda usate tutti i canali	198
	Conclusione	203
	Una vera miniera di grandiosità aggiuntiva	209
	Ringraziamenti	219

Presentazione

Il coaching è una sana abitudine non è un libro sul coaching, né un libro che insegna a impartire servizi di *coaching*. Come manager, lo vedo invece come un libro che può aiutare nei rapporti con colleghi e collaboratori. Ciò che colpisce è la capacità di proporre tecniche innovative non per il rapporto fra coach e manager beneficiario, ma per i rapporti interpersonali di ogni giorno: i leader devono per prima cosa essere bravi coach, per migliorare il rendimento delle loro squadre e dei colleghi.

Vi è da riflettere sulle domande chiave suggerite nel libro, a partire da quella brillantemente indicata come la più importante: “e che altro?”. La cultura aziendale tradizionale, con i suoi ritmi e le sfide dell'*execution*, porta a trascurare domande come questa. Per favorire un pensiero *out of the box* serve un'attitudine, più che a consigliare, a porre le domande giuste. Che cos'*altro* si può fare? Quali le *altre* strade possibili? O, per usare le parole del libro, “per te qual è il *vero* problema?”.

Nella sua presentazione alla leadership di Sky, Michael è stato coerente con queste idee. Senza convenzionalismi ha stimolato e sfidato me e i miei colleghi, ci ha spinto a pensare e comunicare in un modo nuovo.

Sky Italia opera un mercato attraversato da cambiamenti profondi, nel quale i player incapaci di cambiare restano indie-

tro. Da pay-TV via satellite siamo diventati una media company multi-prodotto e multi-tecnologia, aggiungendo sfaccettature al nostro modello di business e altre ne stiamo aggiungendo. In questo contesto è fondamentale per noi generare e sviluppare idee innovative senza accontentarci dei percorsi che in passato hanno prodotto risultati. Io e i miei colleghi dobbiamo ogni giorno porre domande come quelle suggerite nel libro; anche noi dobbiamo ascoltare davvero le risposte, specie se non convenzionali. Il metodo suggerito da Michael Bungay Stanier, che questo libro descrive con linguaggio incisivo e coinvolgente, non potrebbe essere più appropriato.

Andrea Zappia
CEO Sky Italia

Prefazione

L'invito molto pragmatico dell'autore a far diventare il coaching un'abitudine quotidiana, da esercitarsi in tutti gli ambiti della nostra vita, evidenzia un tratto della leadership ancora poco indagato ma fondamentale per il successo professional-personale, organizzativo e di team: la coerenza dei propri comportamenti.

Essere coerenti quando si ha una responsabilità di performance di business, di team, istituzionale o di qualsiasi altro genere, non è una scelta: è l'unico modo per essere certi di raggiungere l'obiettivo. Quindi fare scelte diverse da quelle di coerenza e consistenza sarebbe quanto meno poco intelligente.

Certo si può capire questa affermazione solo se si ragiona in un'ottica di lungo termine e di questi tempi il brevissimo termine impera in qualsiasi ambito: da quello politico a quello sociale, a quello organizzativo, a quello finanziario.

Eppure la sostenibilità di una propria impresa, progetto o semplicemente del proprio ruolo non può prescindere da una visione almeno di medio termine e da comportamenti coerenti fra ciò che si dichiara e ciò che si agisce.

Un dialogo continuo con se stessi è un buon inizio per consolidare una prassi efficace di coerenza e impatto, di leadership ispirazionale e responsabilità sociale.

XIV IL COACHING È UNA SANA ABITUDINE

Per questo fare del coaching un'abitudine diventa cruciale, perché alimenta il continuo confronto fra sé e sé, fra sé e un altro interlocutore, fra sé e il mondo. Ci permette di fare da ponte fra il nostro limitato ego e l'ampiezza di una collettività che merita il nostro meglio, non un'espressione casuale e instabile di idee che cambiano continuamente.

Certo lo sforzo è grande, la fatica è tanta... ma solo all'inizio. Poi, come ogni buona abitudine, diventa naturale agirla, profonda nel suo radicarsi dentro di noi e proficua per il contesto nel quale agiamo.

Vi auguro di mettere in pratica ciò che è contenuto nelle pagine seguenti e di farlo, ovviamente, con grande rispetto nella coerenza dei vostri obiettivi e desideri.

Anna Zanardi Cappon, Phd
International Board Advisor ed Executive Senior Coach

**Vi serve
un'abitudine
al coaching**

Ormai tutti sanno
che manager
e leader **devono**
essere i coach
dei loro
collaboratori

Quando la stampa parla di leadership, gli articoli sulla questione non si contano. Guru dei generi più svariati sostengono che il coaching è un comportamento di leadership essenziale. Il numero degli executive coach pare moltiplicarsi secondo la Legge di Moore. Lo prende in giro persino *Dilbert*, e non c'è segno più certo di successo popolare.

Daniel Goleman, psicologo e giornalista che ha reso popolare il concetto di intelligenza emotiva, ha messo un punto fermo sulla questione più di quindici anni fa nell'articolo "*Leadership that gets results*" per la *Harvard Business Review*, dove affermava che gli stili di leadership fondamentali sono sei. Il coaching era uno di questi e il suo impatto "nettamente positivo" su prestazioni, clima (cultura) e *bottom line* era stato dimostrato. Nello stesso tempo era quello meno utilizzato, perché? Scriveva Goleman: "Molti leader ci dicono che in questa economia ad alta pressione non trovano il tempo per il lavoro lento e noioso di insegnare e aiutare le persone a crescere".

Vi ricordo che erano gli idilliaci tempi del 2000, quando l’email era ancora una benedizione e non una condanna, la globalizzazione si stava solo scaldando i muscoli e noi non avevamo ancora venduto l’anima agli smartphone. Di questi tempi, la mia esperienza di lavoro con manager impegnatissimi in tutto il mondo mi dice che le cose, se possibile, sono peggiorate anziché migliorare. Siamo tutti più tirati che mai. E anche se oggi il termine “coaching” è di uso più comune, in concreto non pare ancora che sia praticato molto spesso. E quando succede, sembra che non funzioni.

Probabilmente ci avete già provato. Fallendo.

.....

È probabile che in qualche modo siate già incappati nel coaching. Una ricerca del 2006 di BlessingWhite, società di sviluppo della leadership, ha dimostrato che il 73% dei manager ha ricevuto una formazione al coaching di qualche genere. Fin qui tutto bene, peccato che a quanto pare non è andata molto *bene*. Solo il 23% di chi era stato istruito al coaching - sì, meno di uno su quattro - riteneva che avesse avuto un impatto significativo sulle prestazioni o sulla soddisfazione professionale. Il 10% lasciava persino intendere che l’effetto era stato negativo (vi immaginate com’era andare a una di quelle riunioni? “Non vedo l’ora di essere più confuso e meno motivato, dopo la mia sessione di coaching con te”).

Probabilmente
non ricevete
un coaching
molto efficace,
e probabilmente
non fate
un coaching
molto efficace.

Perciò, in sintesi: probabilmente **non ricevete** un coaching molto efficace e probabilmente **non fate** un coaching molto efficace.

La mia ipotesi è che il vostro primo tentativo di sviluppare un'abitudine al coaching non ha funzionato per almeno tre ragioni. La prima è che probabilmente la vostra formazione è stata eccessivamente teorica, troppo complicata, un po' noiosa e avulsa dalla realtà della vostra intensa vita professionale. Una di quelle sessioni di formazione in cui magari ti rimetti in pari con le email.

Anche se il training è stato coinvolgente, ragione numero due, probabilmente non avete dedicato molto tempo a trovare il modo per tradurre le nuove idee in azione, per fare le cose diversamente. Tornati in ufficio, lo status quo ha sfoderato i suoi poderosi muscoli prendendovi per il collo e facendovi fare entro breve le cose esattamente come prima.

La terza ragione è che il cambio di comportamento, apparentemente semplice, di dare un po' meno consigli e fare un po' più di domande è sorprendentemente difficile. Avete passato anni a dare consigli e a farvi promuovere ed encomiare per questo. Siete considerati gente che "aggiunge valore", con il bonus ulteriore di mantenere il controllo della situazione. Viceversa, quando fate domande potete sentirvi meno certi di essere utili, i vostri discorsi possono sembrare più lenti e voi sentire di avere un po' perso il controllo della conversazione (infatti è così. Si chiama "*empowering*"). Messa così, come proposta non pare un granché.

Ma non è così dura. Sul serio.

.....

Nella mia società, Box of Crayons, abbiamo formato su competenze pratiche di coaching più di diecimila manager molto impegnati, come voi. Negli anni, siamo arrivati a considerare evidenti queste verità:

- Il coaching è semplice. Di fatto, le *sette domande fondamentali* di questo libro vi forniscono gran parte di quello che vi serve.
- Si può allenare una persona in *dieci minuti o meno*. E nel mondo impegnatissimo di oggi, bisogna saperlo fare.
- Il coaching dovrebbe essere un *atto quotidiano e informale*, non un evento occasionale e formale sul genere “È ora di fare coaching!”.
- Potete *creare un'abitudine al coaching*, ma solo se capite e utilizzate meccanismi collaudati di costruzione e integrazione delle nuove abitudini.

Ma perché preoccuparsi di cambiare le cose? Perché dovrete voler creare un'abitudine al coaching?

Ecco perché ne vale la pena

.....

L'essenza del coaching è aiutare gli altri a sbloccare il loro potenziale, ma sono certo che impegnati a essere utili lo siete già, e non vi porta a fare coaching più spesso.

Impegnati
a essere utili
lo siete già,
**e non vi porta
a fare coaching
più spesso.**

Vediamo allora perché allenare gli altri aiuta *voi*. Vi permette di lavorare con meno fatica e di essere più efficaci. Quando create un'abitudine al coaching vi riesce più facile uscire da tre circoli viziosi che appestano il nostro lavoro: creare eccessiva dipendenza, sovraccaricarsi e disconnettersi.

Circolo vizioso 1: creare eccessiva dipendenza

Forse scoprirete di essere diventati parte di un team *eccessivamente dipendente*. Lo smacco è doppio: primo, avete formato i vostri a fare eccessivo affidamento su di voi, situazione che - si scopre - toglie forza a loro ed è frustrante per voi. E poi c'è un bonus sgradito, perché siete stati così bravi a crearla, la dipendenza, che ora avete troppo da fare e magari siete anche un collo di bottiglia nel sistema. Tutti perdono slancio e motivazione. Più li aiutate, più sembrano averne bisogno, più hanno bisogno di aiuto, più tempo passate ad aiutarli.

Creare un'abitudine al coaching aiuta il vostro team a essere più autosufficiente incrementando la sua autonomia e senso di padronanza e riducendo il vostro bisogno di intervenire, prendere il controllo e diventare un collo di bottiglia.

Circolo vizioso 2: farsi travolgere

Forse siete anche *travolti* dalla quantità di lavoro. Non importa se siete maestri in tutti gli espedienti di produttività al mondo: più veloce scavate, più veloce il mondo vi sommerge. Tirati in direzioni opposte dal proliferare delle priorità, distratti dall'implacabile *ping!* delle e-mail, presi tra una riunione e l'altra, perdetevi concentrazione. Più perdetevi concentrazione, più vi sentite travolti. Più vi sentite travolti, più perdetevi concentrazione.

Costruire un'abitudine al coaching aiuta a riguadagnare concentrazione, perché voi e il vostro team possiate dedicarvi al lavoro

realmente d'impatto e indirizzate tempo, energie e risorse sulla risoluzione delle difficoltà che fanno la differenza.

Circolo vizioso 3: disconnettersi

Infine, forse vi siete *disconnessi* dal lavoro che conta. Il mio libro precedente, *Do more Great Work*, si fondava sul principio che far fare le cose non è sufficiente. Bisogna aiutarli a fare più lavoro che abbia impatto e significato. Più il lavoro non ha uno scopo reale, meno coinvolti e motivati siamo. Meno coinvolti siamo, meno è probabile che troviamo e creiamo Grande Lavoro.

Creare un'abitudine al coaching aiuta voi e il team a riconnettersi al lavoro che non solo ha impatto, ma anche significato. Il coaching può alimentare il coraggio di andare oltre ciò che è comodo e familiare, aiutare a imparare dalle proprie esperienze e, letteralmente e metaforicamente, incrementare e aiutare a realizzare il potenziale delle persone.

Perciò avete a che fare con il Vincolo, la Macina e il Rassegnato. E creare un'abitudine al coaching è un modo per farsi strada verso un modo migliore di lavorare.