

# Il Corporate PA Coaching

Laura Messina

31 LUGLIO 2015



Formez<sup>PA</sup>

# Il Corporate Coaching

Viene fornito come soluzione per supportare lo sviluppo delle capacità e delle competenze chiave delle risorse, al fine di realizzare al meglio gli obiettivi aziendali e professionali.

In **Regione Calabria**, utilizziamo il corporate PA coaching per:

1. **Rendere i i team più efficienti;**
2. **Sviluppare la leadership;**
3. **Gestire i conflitti;**
4. **Favorire l'empowerment delle risorse;**
5. **Curare la motivazione al lavoro;**
6. **Acquisire nuove conoscenze tecniche, specialistiche e gestionali;**
7. **Migliorare la strategia aziendale.**



# 3. GESTIRE I CONFLITTI

«Colui che ha imparato a non essere d'accordo senza essere sgradevole, ha scoperto il più prezioso segreto di un negoziatore.»

*(Robert Estabrook)*



# Negoziare significa.....

**“Gestire in modo efficace  
una situazione conflittuale”**



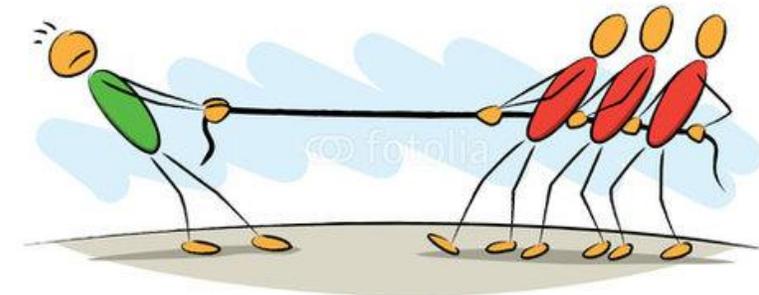
# Le strategie nel conflitto

- ❑ **Strategia della contesa:** Alto interesse per i propri benefici, basso interesse per la controparte. È la scelta di chi cerca di sopraffare tutti forzandoli ad accettare la loro idea per la soluzione del conflitto
- ❑ **Problem solving:** Alto interesse per i propri benefici, alto interesse per i benefici della controparte. È il comportamento di chi vede i conflitti come problemi da risolvere per massimizzare i benefici delle parti in causa
- ❑ **Strategia compromissoria:** Medio interesse per i propri benefici e medio interesse per i benefici della controparte. È la scelta di chi cerca il compromesso che il più delle volte lascia tutti insoddisfatti



# Le strategie nel conflitto

- ❑ **Strategia della concessione:** Basso interesse per i propri benefici, alto interesse per la controparte. Si rinuncia alle proprie richieste per assecondare l'altro
- ❑ **Strategia dell'inazione:** Basso interesse per i propri benefici, basso interesse per quelli della controparte. Sospensione della trattativa
- ❑ **Ritirarsi dalla trattativa:** Basso interesse per i propri benefici, basso interesse per quelli della controparte. Qualunque siano i benefici, sono al di sotto delle attese





# Domande di controllo:

1. Quali sono i **punti di disaccordo** tra me e gli altri?
2. Su cosa **concordiamo**?
3. Quali **azioni degli altri** trovo **inaccettabili**?
4. Quali **mie azioni** possono essere **inaccettabili** per gli altri?
5. Quali **possibili soluzioni** possono soddisfare tutte le parti in causa?
6. Cosa **posso fare** per risolvere il conflitto?
7. Cosa **devono fare** gli altri per risolvere il conflitto?
8. Come mi sentirei se fossi **nei panni** dell'altro?
9. Cosa ci **guadagno/perdo** a continuare il conflitto?
10. Cosa ci **guadagnano/perdono** gli altri a continuare il conflitto?



# Gestire la collera

Una situazione di collera può essere gestita in diversi modi:

1. **Anticipando la collera altrui**, bloccandola sul nascere;
2. **Facendo domande** per permettere all'altro di elaborare possibili soluzioni;
3. **Comunicando** con l'altro in modo appropriato:
  - Non cadere nel litigio ma ricalcare e guidare “forse hai ragione”
  - Non tentare di persuadere una persona a cambiare il proprio stato d'animo dicendo: “stai calmo” “mi sembri un po' alterato” ecc.
  - Cercare di capire il reale motivo (non manifesto) “cosa pensi ti abbia fatto arrabbiare così”
  - Attenzione alle parole, quando si è in uno stato di collera si è anche particolarmente suscettibili
  - Evitare di dare consigli se non richiesti (io faccio così) oppure dare sentenze “ lo sai che ti fa male arrabbiarti così”

# Gestire la collera



## Cosa si deve fare

1. **Ascoltare** in modo autentico, empaticamente, con il desiderio di aiutare: “Aiutami a capire esattamente quali sono le tue ragioni riguardo a...”
2. **Porre domande** aperte che diano modo all’interlocutore di sfogarsi ed allo stesso tempo di fornirvi informazioni sul reale problema e sulle soluzioni
3. **Mantenere fissa l’attenzione** degli attori sulla soluzione “Non cerchiamo di chi è la colpa, ma pensiamo a risolvere la situazione”
4. In alcuni casi può essere proficuo **rimandare la discussione** ad un momento successivo “alla luce di quanto ci siamo detti, potremmo rifletterci sopra e rivedere la questione a mente fredda”

# Fondamenti necessari per risolvere un conflitto:

## EMPATIA

Capacità di instaurare con altri una sorta di comunicazione affettiva in seguito ad un processo di identificazione.



## CAPACITÀ DI TOLLERARE LA DELUSIONE

Capacità di saper perdere con dignità e classe senza cercare scuse.

# Come sviluppare empatia e tolleranza alle delusioni?

## CONCETTO DI MATURITA' EMOTIVA

*(Stanley Greenspan)*



- ❑ **Capire e distinguere i nostri sentimenti** da quelli altrui.
- ❑ **Non etichettare** i sentimenti altrui.
- ❑ Capire le **motivazioni** dell'interlocutore.
- ❑ Capire **i benefici** che potrebbero motivare l'interlocutore alla negoziazione.
- ❑ Scegliere **strategie** capaci di conciliare bisogni reciproci o aspirazioni contrastanti.

# Negoziare vuol dire: Gestire positivamente un conflitto

## V. A. N.

Valore Aggiunto Negoziale

- ❑ Dare fiducia all'altro
- ❑ Esporre con chiarezza le proprie posizioni



- ❑ Ascoltare e fare domande
- ❑ Puntare al “io vinco tu vinci” e non al “io vinco tu perdi”

# Negoziare... come?



**MODALITA'**  
**DISTRIBUTIVA**  
**(Win/Loss)**

**Gioco a somma zero**

**Obiettivo:**

Rendimento superiore  
a quello della controparte

**(Parti Negoziali)**

**MODALITA'**  
**INTEGRATIVA**  
**(Win/Win)**

**Gioco a somma variabile**

**Obiettivo:**

Rendimento massimo  
raggiungibile per ambo le  
parti con le risorse  
disponibili

**(Partner Negoziali)**





# Il processo negoziale

## PUNTI CHIAVE PER LA PREPARAZIONE DEL NEGOZIATO:

1. **Raccogliere dati** e informazioni inerenti alla trattativa.
2. **Preparare una strategia** e stabilire l'obiettivo (non dovrà essere un obiettivo assoluto, ma un'ipotesi MAX e MIN di ciò che si potrà ottenere ).
3. **Effettuare la stessa operazione di pensiero**, in funzione dell'obiettivo MAX E MIN dell'interlocutore.
4. **Prevedere opzioni alternative** perché durante la trattativa potrebbero sorgere situazioni impreviste.
5. **Prevedere possibili obiezioni** che potranno essere mosse dalla controparte

# Il processo negoziale

## Massima chiarezza su:

- ❑ **OBIETTIVO**
- ❑ **INTERLOCUTORE**
- ❑ **STRATEGIA**
- ❑ **ALTERNATIVE**

## Durante la negoziazione:

- ❑ **SEPARARE LE PERSONE DAL PROBLEMA**
- ❑ **CONCENTRARSI SUGLI INTERESSI E NON SULLE POSIZIONI**
- ❑ **CREARE SOLUZIONI VANTAGGIOSE PER TUTTI**





# Domande di verifica:

1. Avrei potuto **evitare** la trattativa o sono stato costretto?
2. Ho **raggiunto** l'obiettivo? Se no, perché?
3. Ho **condotto** io la trattativa o l'ho subita?
4. Ho **seguito la strategia** che avevo previsto? Se no, perché?
5. Ho **identificato** le caratteristiche dell'interlocutore?
6. **Abbiamo vinto** entrambi? Se no, perché?
7. Se potessi **ricominciare** farei lo stesso?
8. **Avrei potuto** fare qualcosa di diverso?
9. Ci sono stati dei momenti che mi hanno messo in **crisi**? Quali? Perché? Come ho reagito?

# 4. FAVORIRE L'EMPOWERMENT DELLE RISORSE

Le nostre azioni determinano noi stessi quanto noi  
determiniamo le nostre azioni.

*(George Eliot)*



# L'empowerment psicologico



L'empowerment va inteso come:

1. **Un costrutto relazionale:** “un individuo può diventare *empowered* solo attraverso la relazione con gli altri individui” (Gergen, 1992);
2. **Un processo:** “gli individui acquisiscono un maggiore controllo nelle decisioni e azioni implicate nella costruzione del proprio benessere” (Arneson, Ekberg, 2006);
3. **Un concetto multilivello:** “si distingue in individuale, organizzativo e sociale/di comunità” (Zimmerman, Rapaport, 1988).

# Perché l'empowerment?



Ne sentiamo il bisogno oggi in quanto la nostra Società ci ha fatti vittime di atteggiamenti pedagogici alterati e altamente disfunzionali, orientati solo al profitto:

- **“SBRIGATI!”** ovvero, lavora, presto, rifuggi gli attimi di riflessione, consuma, brucia (burn-now!). Chi prende tempo, per riflettere sul senso della propria opera, rischia il licenziamento o la marginalizzazione.
- **“SFORZATI!”** tipico delle realtà amministrative burocratiche implementate, spesso, su concetti connessi maggiormente all'efficienza o alla pseudocultura dell'apparenza, piuttosto che alla reale soddisfazione delle richieste che emergono dalla realtà operativa in cui si è inseriti. E' importante, per conseguire un risultato essersi sforzati, al di là dell'esito conseguito.

# Perché l'empowerment?



- **“SII FORTE!”** è necessario dimostrare energia, e vigore, indipendentemente dalla complessità della realtà operativa.
- **“SII PERFETTO!”** Bisogna risultare impeccabili, spesso adesi ad un modello creato a regola d'arte dal contesto lavorativo.
- **“COMPIACI!”** Questa sollecitazione è centrata sul fatto che la contraddizione, anche se criticamente supportata con dati reali, “cozza” contro l'ideologia aziendale, spesso personificata da un certo soggetto, che esprimerebbe il suo potere, ricorrendo a “diktat a senso unico”, devastanti sul piano motivazionale ed organizzativo.

# L'empowerment psicologico



Può dunque promuovere un *gruppo di lavoro ottimale*, in cui:

- ❑ **Il leader è condiviso:** Egli si è conquistato e guadagnato il titolo sul campo. Risulta essere in grado di gestire i suoi Collaboratori, gratificandoli, motivandoli a conseguire per sé stessi traguardi importanti, contribuendo alla loro crescita professionale, e, indirettamente, anche a quella esistenziale, con manifesta capacità di apprezzare le doti individuali.
- ❑ **Gli obiettivi sono dichiaratamente perseguibili:** Esiste un ottimo ritorno d'informazione nel sentirsi "affiliati" a quel particolare gruppo. Si ha la reale sensazione, comprovata dall'esperienza diretta, di essere un reale team work con regole precise d'ingaggio e di comportamento, rispettoso delle caratteristiche individuali.

# Il gruppo di lavoro ideale



Ciascun membro dovrà individuare nei propri colleghi alcune caratteristiche che, se presenti, possono ottimizzare il gruppo e renderlo fortemente competitivo. Eccone alcune:

- **CAPACITA' EMOZIONALI** (ad un primo livello si pone la fiducia in sé stessi, mentre, al secondo livello, si considera la capacità di gestire i conflitti).
- **CAPACITA' RELAZIONALI** (con la verificata presenza di competenza di comunicazione verbale, migliorata dalla capacità negoziativa).
- **CAPACITA' GESTIONALI** (con presenza di iniziativa e di controllo, ma inteso come “CHECK”, come presenza percepita, come Government e non come controllo sanzionatorio).
- **CAPACITA' INNOVATIVE** (adattabilità e flessibilità migliorate, in seguito, dalla creatività).



# 5. CURARE LA MOTIVAZIONE AL LAVORO

"Non è perché le cose sono difficili che non osiamo farle, è perché non osiamo farle che diventano difficili"  
*(Seneca)*

# Perché la gente fa quel che fa?

Le ragioni, o scopi, che appaiono dirigere il nostro comportamento sono i nostri MOTIVI,



e i risultati che il nostro comportamento sembra diretto a raggiungere sono i nostri OBIETTIVI.



# L'autoefficacia percepita



L'aspettativa circa la propria efficacia, ovvero la PROPRIA stima della probabilità di avere successo, è collegata:

- **Alle prestazioni passate;**
- **All'esperienza per procura** (costituita dai successi altrui);
- **All'incoraggiamento e alla persuasione verbale** (che proviene dagli altri).

Una serie di insuccessi nel controllo del proprio ambiente, può produrre uno stato di IMPOTENZA APPRESA in cui si diventa passivi e si accetta qualunque cosa accada.

# Per CHI e per COSA?

## La motivazione intrinseca e La motivazione estrinseca

Sebbene fare qualcosa possa essere per se stesso gratificante, accade spesso che facciamo qualcosa per ottenere qualcosa d'altro.



I premi e le altre ricompense estrinseche possono ridurre l'originaria motivazione intrinseca alla riuscita.

# La motivazione al lavoro



Si identificano tre diverse forme di approccio:

- Interpretazione Razionale – economica: i lavoratori sono motivati principalmente da incentivi economici
- Interpretazione sociale: la motivazione al lavoro è incrementata da un ambiente che incoraggia la formazione di gruppi di lavoro, in modo da soddisfare i bisogni di socialità di lavoratori
- Interpretazione dell'auto-realizzazione: l'arricchimento del lavoro può essere ottenuto incoraggiando la crescita personale dei lavoratori.

# Motivazioni intrinseche ed estrinseche nel lavoro

- **Motivazioni intrinseche:** successo, occasioni di competizione, riconoscimento, crescita, responsabilità, aspirazioni personali...
- **Motivazioni estrinseche:** Paga, benefici collaterali, sicurezza sul lavoro, criteri gestionali e amministrativi dell'azienda, supervisione, condizioni di lavoro



# Le differenze individuali

Rotter (1966) indaga due costrutti di particolare rilievo:

- Lo stile attributivo (Locus of control)
- La fiducia interpersonale (Interpersonal trust)

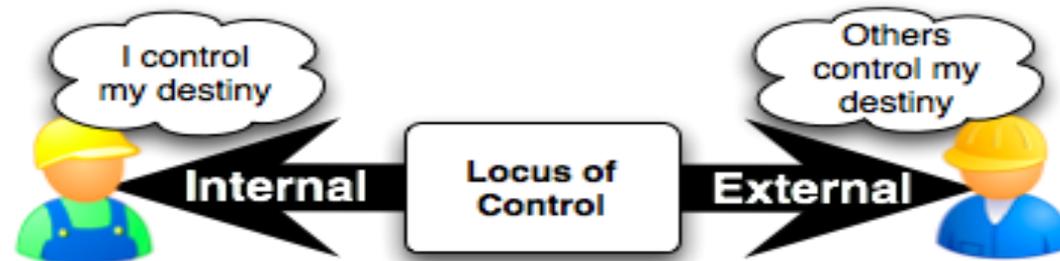


# Lo stile attributivo

È la propensione ad attribuire all'esterno (agli altri, al fato, al caso...) o piuttosto all'interno (alla propria volontà, responsabilità, determinazione) la causalità dei propri successi ed insuccessi.

Le persone con alto stile attributivo interno sono più energiche, più attive, più efficaci nel superare le situazioni stressanti

Può accadere, ovviamente, che taluni individui siano orientati «internamente» sempre, che alcuni lo siano prevalentemente in certe situazioni ed altri prevalentemente rispetto a certe attività.



# La fiducia interpersonale

**È l'aspettativa, che le persone hanno in diversa misura, che gli altri siano degni di fiducia.**

Le persone che hanno una più alta fiducia interpersonale sono apparentemente più felici, meno conflittuali, più amichevoli.





**«La struttura alare del calabrone, in relazione al suo peso, non è adatta al volo, ma lui non lo sa e vola lo stesso»**

**A. Einstein**



# Grazie dell'attenzione!



Laura Messina