



I 1-to-1 differenziati per livello M1-M4

Come cambia la struttura del colloquio individuale in base alla maturità del collaboratore: direttivo, coaching, supportivo, delegante.

Il principio

Ogni livello di maturità richiede uno stile gestionale specifico — e quindi un 1-to-1 diverso. Trattare un M2 come un M1 lo offende; trattarlo come un M3 lo paralizza. Ricorda: la maturità si valuta **per area di competenza**, non per persona globalmente — Sofia può essere M4 sulla gestione clienti standard e M2 sulla negoziazione di contratti complessi.

Tabella di orientamento:

- **M1 — Entusiasta Incompetente** (competenza bassa, motivazione alta) → stile **DIRETTIVO** → 1-to-1 settimanale, 20 min
- **M2 — Disilluso** (competenza bassa-media, motivazione bassa) → stile **COACHING** → 1-to-1 settimanale, 25 min
- **M3 — Talento Bloccato** (competenza alta, motivazione variabile) → stile **SUPPORTIVO** → 1-to-1 settimanale o quindicinale, 30 min
- **M4 — Fuoriclasse** (competenza alta, motivazione alta) → stile **DELEGANTE** → 1-to-1 quindicinale o mensile, 30-45 min

1-to-1 con un M1 — Direttivo (20 minuti, settimanale)

Obiettivo: dare struttura, istruzioni chiare e controlli frequenti, proteggendo l'entusiasmo. L'errore fatale: "è entusiasta, lascia che provi da solo" — così l'M1 sbaglia, perde fiducia e diventa un M2 disilluso in poche settimane.

1. **Check-in (2 min):** "Come va? Com'è stata la settimana?"
2. **Revisione guidata del lavoro (8 min):** esami insieme cosa ha prodotto, correggi puntualmente, spieghi il perché di ogni correzione. Qui si insegna il mestiere.
3. **Istruzioni per la settimana (5 min):** compiti specifici, con standard attesi e scadenze esplicite. Zero ambiguità: "fai X entro Y, fatto così".
4. **Domande e dubbi (3 min):** "Cosa non ti è chiaro? Quali domande non hai osato fare questa settimana?"
5. **Rinforzo (2 min):** riconosci i progressi specifici. L'M1 vive di incoraggiamento agganciato a fatti concreti.

1-to-1 con un M2 — Coaching (25 minuti, settimanale)

Obiettivo: sostenere la motivazione mentre si colmano le lacune. L'M2 sta attraversando lo "shock di realtà": se lo sostieni diventa M3 in 6-12 mesi; se lo tratti da pigro o ingrato, si dimette o resta mediocre per sempre.



6. **Check-in emotivo (3 min):** "Come stai questa settimana?" — qui è la domanda più importante dell'incontro.
7. **Revisione del lavoro (5 min):** cosa ha gestito, cosa è andato bene, cosa è andato male.
8. **Diagnosi degli ostacoli (5 min):** "Cosa ti sta fermando?"
9. **Formazione mirata (8 min):** insegnamento puntuale su un punto debole specifico.
10. **Obiettivo della settimana (3 min):** cosa vuole migliorare — deciso da lui, non imposto da te.

1-to-1 con un M3 — Supportivo (30 minuti, settimanale o quindicinale)

Obiettivo: spingerlo fuori dalla zona di comfort con una rete di sicurezza. L'M3 è competentissimo sulle cose note ma si chiude davanti alle sfide nuove. Se lo tratti da M4 scappa dalle responsabilità; se gli fai coaching da M2 si offende.

11. **Check-in (3 min):** breve — l'M3 non ha bisogno di controllo, ha bisogno di sfida.
12. **La sua agenda (8 min):** "Di cosa vuoi parlare? Cosa ti serve da me?"
13. **La sfida (10 min):** il cuore dell'incontro. Metti sul tavolo la responsabilità nuova (cliente importante, negoziazione, visibilità pubblica) e lavora sulle resistenze: "Cosa ti frena, concretamente? Cosa renderebbe questo passo fattibile per te?" Offri la rete: affiancamento la prima volta, diritto all'errore dichiarato.
14. **Riconoscimento del percorso (5 min):** l'M3 deve vedere che i passi fuori dalla comfort zone vengono notati e valorizzati.
15. **Impegni (4 min):** un passo sfidante concreto entro il prossimo incontro. Uno, non cinque.

1-to-1 con un M4 — Delegante (30-45 minuti, quindicinale o mensile)

Obiettivo: piena fiducia, autonomia, accesso a sfide strategiche. La formula della delega completa: **obiettivo chiaro** ("risultato che mi aspetto: specifico, misurabile") + **libertà di metodo** ("come ci arrivi è tuo") + **check sui risultati** ("ci vediamo [data]; se hai bisogno, chiamami"). Nient'altro: zero micromanagement, zero check intermedi non richiesti.

16. **Check-in (5 min):** qui vale doppio — un M4 spento è il segnale d'allarme più costoso dello studio.
17. **Risultati delle aree delegate (10 min):** lui riporta sui risultati, non sulle attività. Tu fai domande, non verifiche.
18. **Conversazione strategica (15 min):** il vero contenuto del 1-to-1 con un M4: visione dello studio, decisioni importanti, il suo parere su temi che vanno oltre la sua area. Trattalo da futuro partner, se vuoi che lo diventi.
19. **Percorso (5-10 min):** prossimo livello di responsabilità, prospettive, riconoscimento economico e di ruolo. L'M4 che non vede un percorso se ne va — e porta via clienti e know-how.



Il salto di stile

Quando un collaboratore cambia livello, **anche il tuo 1-to-1 deve cambiare**. Lucia era M2 e le hai dato coaching; ora è M3 — se continui con il coaching di prima, la stai bloccando. Rivaluta la mappa del team ogni 6 mesi (worksheet del Capitolo 7) e chiediti: lo stile del mio 1-to-1 con ogni persona corrisponde al suo livello di OGGI?

Collaboratore: _____

Area di competenza valutata: _____

Livello attuale (M1/M2/M3/M4): _____

Formato 1-to-1 scelto (durata, frequenza):

Prossima rivalutazione: _____

Il Condottiero Legale — Materiali operativi del libro · © Business For Lawyers · businessforlawyers.it/libro-condottiero-legale-risorse