

SitUp

Situazioni Appiccicose

Sono quei momenti in cui non sai bene come proseguire il dialogo, quando cominci a pensare di essere inadeguato nel tuo ruolo di coach (e di managercoach). Cambiare argomento? Insistere? Dichiarare “non so più che dire...”?

Ad ogni edizione, CoachMag propone una situazione appiccicosa e chiede a tre coach esperti di esprimere il proprio parere.

Team Coaching: uno dei partecipanti ci pianta in asso

Il management team di una banca d'investimenti viene coinvolto in un progetto di sviluppo della relazione collaborativa che prevede sessioni di coaching individuale intervallati da alcune sessioni di team coaching. Il contratto di avviamento è molto chiaro, ben comunicato sia dal direttore generale che dal coach, gli obiettivi di gruppo vengono condivisi. Si parte con un'analisi comportamentale a 360° e restituzione individuale del feedback; quindi, una prima sessione per ciascuno per stabilire gli obiettivi personali. A questo punto avviene il primo incontro di team coaching, che include il mettere sul tavolo in modo volontario alcune delle proprie aree forti e di quelle da migliorare. Nasce qualche leggera situazione di frizione nello scambio dei feedback: è evidente che non tutti sono disposti ad aprirsi, a conoscere meglio i colleghi né a farsi comprendere.

A fine mattina, uno dei partecipanti dichiara il suo disagio e chiede di essere esonerato dal resto delle sessioni di team coaching. “Per il coaching individuale ci sto” – dice – “ma questa sorta di terapia di gruppo non mi appartiene, preferisco astenermi dal partecipare”. Il direttore generale accetta subito, gli concede di andarsene e dice: “Non importa, è sempre stato un carattere difficile, continuiamo noi”.

Come sarebbe opportuno che agisse il coach? Fare a meno di un partecipante riservandosi di parlarne in sessione individuale? Giustificarlo? Come reagiranno gli altri? Cosa possiamo consigliare al coach per aiutarlo ad uscire da questa situazione imbarazzante?

Il punto di vista di...

Corrado Docente

Cominciamo bene, sento già l'appiccicaticcio addosso ... Dal mio punto di vista, che un partecipante possa avere un disagio del genere è comprensibile, soprattutto per chi non è abituato agli scambi e ai feedback più profondi. Ciò che a prima vista appare invece più problematico è l'atteggiamento del direttore generale, che mi porta a dare un primo consiglio al coach: come concordiamo di muoverci (prima) se accadrà l'evento x? Ciò che è successo durante la sessione è infatti importante e carico di possibili conseguenze: con una reazione diversa potrebbe consentire una migliore integrazione dell'evento nel percorso.

La fase di preparazione al team coaching è a volte più importante di quella del suo svolgimento, perché è lì che si confrontano e chiariscono le aspettative e si prepara un

ambiente in cui ognuno sa cosa aspettarsi. Ciò nonostante, poiché gli esseri umani sono imprevedibili, bisogna saper gestire anche gli “imprevisti” come questo. Si parlava di possibili conseguenze, vediamone insieme alcune: gli altri potrebbero sentire di potersi defilare in ogni momento; si potrebbe percepire che la partecipazione non è poi così importante; la persona esonerata potrebbe rivestire un ruolo determinante nella relazione collaborativa del management team; il direttore generale potrebbe perdere un'opportunità di lavorare sulla sua modalità di “chi mi ama mi segua!”; la persona esonerata potrebbe perdere un'opportunità di lavorare sulla sua modalità di “fuga” dalle situazioni difficili; la forza dell'intero gruppo potrebbe risentirne.

Come gestire quindi questa situazione appiccicosa?

Del **prima** abbiamo già parlato: prevedendo alcuni eventi

e stabilendo come andranno gestite le reazioni e le azioni comuni con il team leader e con il committente.

Adesso parliamo del **durante**, cioè quando lo scambio sta avvenendo nella sala. Il coach può assistere in silenzio o può intervenire e ciò può dipendere anche dal suo temperamento. Personalmente penso che il processo che sta avvenendo nella sala sia un ottimo impulso per un team coaching sullo sviluppo della relazione collaborativa, e che andrebbe prima fluidificato e poi ampiamente utilizzato. Per la fluidificazione suggerirei modalità che rispettino il sentire della persona e sottolineino l'apprezzamento per l'espressione del disagio, riferendo allo stesso tempo l'assoluta normalità di questa reazione (il messaggio agli occhi di tutti deve essere che la persona non è "speciale" ma semplicemente ha dichiarato un sentimento), con qualcosa del tipo: *"Certo Sig. Rossi, comprendo che ci si possa sentire a disagio di fronte all'espressione di aspetti profondi di noi e degli altri, forse anche qualche altro collega lo sta provando. Tanto più che in ambienti lavorativi ciò normalmente non avviene. Ma questo è solo il primo incontro ed è dedicato alla condivisione degli aspetti emersi dal nostro 360°, ci aiuterà a conoscerci meglio. Negli incontri successivi ci dedicheremo ai progetti e alle sfide che questo management team è chiamato ad affrontare in concreto e queste cose ci potranno venire molto utili. Vedrà che faremo un bel lavoro tutti insieme"*.

"Fluidificare" quindi e non "cristallizzare" come è invece avvenuto con l'intervento del direttore generale: l'esonerato ne è uscito cristallizzato e bloccato nel suo sentire;

il direttore generale ne è uscito cristallizzato nel suo "tanto lo sapevo che non ne era degno"; il gruppo ne è uscito cristallizzato nella sua immagine che "lui ha un carattere difficile"; il coach ne è uscito cristallizzato nel suo ruolo di impotenza a gestire "fattori interni all'azienda".

E dopo?

Naturalmente l'evento offre tanti spunti di approfondimento con tutti i singoli, ed in modo particolare con la persona che ha provato il disagio e con il direttore generale. Quindi il coach potrà continuare a costruire il clima giusto, aiutando a decodificare nelle sessioni individuali ciò che è avvenuto nell'incontro di team, e iniziando a lavorare con i suoi coachee sulle specifiche modalità emerse (ricordiamoci che nel team coaching gli elementi più importanti sono proprio i processi di interrelazione che avvengono tra le persone). Il prossimo team coaching sarà importantissimo, e andrà focalizzato su un processo reale in cui in azienda qualcosa non ha funzionato mostrando che la collaborazione è migliorabile. Sarà poi compito del coach sottolineare nelle future sessioni di team l'opportunità e l'importanza di quel "primo incontro burrascoso" ogni qual volta che sarà utile.

di Corrado Docente*

Giovanna Giuffredi

Uno dei presupposti del Coaching è il Commitment del cliente. Si intende la sua volontà a partecipare attivamente al processo di Coaching, ad impegnarsi in prima persona e ad essere responsabile dei suoi passi e dei risultati che consegue. In tal senso, è necessario che ci sia una piena condivisione degli obiettivi, ma anche delle strategie di azione e del modo in cui si procede. Nel caso specifico, l'azienda correttamente ha comunicato con chiarezza gli obiettivi aziendali, è stato presentato il progetto di sviluppo con la collaborazione del Coach e gli obiettivi sono stati condivisi dal gruppo. Inoltre, nella sessione individuale, ciascun partecipante al piano di sviluppo ha potuto definire gli obiettivi personali sui quali lavorare. Una delle competenze fondamentali del Coach è rispettare l'agenda del cliente, i suoi ritmi, il suo modo di voler procedere in una direzione o in un'altra, in relazione alle specifiche esigenze.

Nel Team Coaching, con le dovute differenze di approccio, le regole del gioco sono le stesse. Nel caso descritto, il punto critico è che non tutti erano disposti ad aprirsi, a conoscere meglio i colleghi né a farsi comprendere. La decisione di "mettere sul tavolo in modo volontario alcune delle proprie aree forti e di quelle da migliorare" è stata presa in modo condiviso? Sono stati delineati ambiti e confini eventuali? Da parte di chi? E con quali modalità? Se mancano questi passaggi, risulta legittimo da parte dei partecipanti decidere se e quanto aprirsi, soprattutto in una prima sessione di Team Coaching ed è inevitabile che qualcuno possa dichiarare il suo disagio e chiedere di essere esonerato dal resto delle sessioni, che considera come una sorta di terapia di gruppo.

Il Commitment del Coach include la sua responsabilità di governare il processo di Coaching, che prevede anche lo spiegare le differenze metodologiche con altri approcci, come con la terapia di gruppo ed evitare, ovviamente, di avallare prassi che esulano dal Coaching. Nel caso presentato, il Coach dovrebbe assumersi la responsabilità di non avere probabilmente verificato la volontà da parte di tutti i partecipanti di condividere le stesse scelte di metodo. Potrebbe chiedere un incontro nel quale prendere atto della situazione e spiegare meglio al gruppo come si svolge un Team Coaching, nel quale tutte le diversità e le opinioni vengono valorizzate e rispettate, nella condivisione degli obiettivi e modalità di processo (naturalmente alla presenza del partecipante che ha deciso di abbandonare il gruppo). Sarebbe, tra l'altro, opportuno che ci siano Coach diversi per le sessioni individuali e per il Team Coaching, per favorire la piena trasparenza e neutralità del Coach rispetto ai partecipanti al team. E' infatti importante che il Team Coach non raccolga confidenze o informazioni inerenti al gruppo da parte dei singoli partecipanti, fuori dal contesto specifico, per evitare la percezione di possibili alleanze. Infine, il Coach può definire meglio con il gruppo le regole da rispettare (dalla lunghezza dei tempi di intervento, all'ascolto reciproco, ecc.) definendo con chiarezza di volta in volta, in modo condiviso, l'obiettivo di ciascuna sessione in funzione del macro obiettivo generale.

di Giovanna Giuffredi*

Silvia Tassarotti

La reazione del manager è un chiaro indicatore da considerare con attenzione. La fase di inizio di un percorso di sviluppo è la più delicata e si fonda sulla creazione di relazioni basate sulla fiducia. Il coach entra in un sistema organizzativo che ha una sua storia e un suo vissuto spesso non espresso ma che pesa molto sul successo dell'iniziativa e sulla creazione di un clima positivo di lavoro. Vale la pena di porsi alcune domande che prendano in considerazione i tre livelli di complessità in gioco: l'individuo, il team e l'organizzazione.

A **livello individuale** si può considerare:

- qual'è la storia professionale e personale del manager?
- come era andata la prima sessione con il feedback del 360°?
- a livello individuale il manager si era dimostrato più aperto e pronto a mettersi in gioco?
- come sono le sue relazioni con il resto del team e il capo?

A **livello di gruppo** vale la pena valutare:

- qual'è il livello di fiducia del management team?
- quanto il management team è pronto a questo lavoro di sviluppo e di apertura?
- come sono i rapporti con il direttore generale del manager e del resto del management team?
- cosa potrebbe favorire l'apertura del management team?
- cosa la ostacola?

A **livello organizzativo** si può cominciare considerando:

- quanto questa dinamica è specchio del resto dell'azienda?
- quanto la cultura dell'organizzazione è in contrasto con questa iniziativa?
- quanto parlare di aree di sviluppo diventa sintomo di debolezza?
- quali giochi di potere sono in atto?

Come suggerisce John Whitmore, il coaching ha un ruolo di facilitazione e rimozione degli ostacoli interni ed esterni in modo da far emergere il potenziale e raggiungere la performance.

Performance = Potenziale – Ostacoli interni (alle persone) ed esterni (nel sistema dove si opera).

Questo episodio, se ben risolto, può diventare un momento importante per il gruppo e per il coach. Se il coach, insieme al direttore generale è in grado di riportare il manager all'interno del gruppo, questo sarà un momento di crescita importante.

Come coach continuerei il team coaching con il resto del gruppo e mi riserverei di riprendere a livello individuale il discorso con il manager in tempi brevi. Il suo contributo va valorizzato e messo a fattor comune per il resto del team ma vanno preparate le condizioni giuste, che per motivi ancora da chiarire non sono al momento presenti. Inoltre parlerei in seconda battuta con il direttore generale per verificare alcune delle condizioni organizzative e di team qui sopra considerate.

C'è una seconda modalità di affrontare la situazione, più rischiosa, e da valutare a seconda del livello di fiducia già creato con il gruppo: affrontare insieme al team quanto è appena successo e risolverlo insieme. Cosa ha significato per loro questa uscita di scena? In che modo loro vorrebbero risolvere la situazione? Se è un collega o il capo a cercare il manager per riportarlo nel gruppo, l'obiettivo di creare un team più forte ed unito è già in parte raggiunto. E il coach ha svolto bene il suo ruolo di facilitazione e creazione di un clima di fiducia.

di Silvia Tassarotti*



The Change Partnership
Italy

COACHING FOR LEADERS

Executive Coaching

Coaching Leadership Training

Coaching Academy



*Lasciamo il Segno
per Crescere Insieme*



TCP Italy | Milano Roma Padova | www.tcpitaly.com