

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.

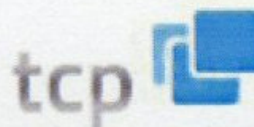
Performance = Potenziale – Ostacoli interni (alle persone) ed esterni (nel sistema dove si opera).

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*

