

Rivista n.17 - Mese Ottobre - Anno: 2009

Storie di coaching: quando il team armonico è un limite per i dirigenti

di Sheyla Rega, Executive & Corporate Coach Partner Lody

Quando incontrai Maurizio per la prima volta era stato recentemente nominato Amministratore Delegato di una filiale italiana di un gruppo multinazionale. La sua richiesta di fare un percorso di coaching era nata da lui. In azienda aveva già avuto modo di parlare del coaching e dei suoi benefici con alcuni suoi colleghi che avevano fatto questa esperienza in altre filiali europee del gruppo. Il Direttore del Personale Europe gli aveva inoltre confermato che faceva parte della prassi aziendale offrire un percorso di coaching one-to-one ai dirigenti che dovevano affrontare un cambiamento di ruolo. L'HR gli aveva suggerito di lavorare con il suo coach su un possibile "**ampliamento del suo stile di Leadership**". Sul momento Maurizio era rimasto perplesso da questo suo commento ma poi si decise di cogliere questa sfida: avere una persona di fiducia, legata da un stretto patto di confidenzialità, con cui confrontarsi su alcuni suoi dubbi legati all'assunzione del nuovo ruolo poteva soltanto portargli dei benefici.

Dopo un primo colloquio conoscitivo fu subito evidente che molte delle energie di Maurizio erano centrate sul portare il gruppo dei dirigenti, la sua prima linea, ad essere "un'unica voce". L'organizzazione non poteva più permettersi di avere dei dirigenti che riportavano ai loro collaboratori le decisioni del gruppo in modo diverso l'uno dall'altro. Questo creava confusione nelle persone e dunque scarsa credibilità dei vertici aziendali. Il tutto sfociava in un livello basso di coinvolgimento e di motivazione dei dipendenti. Per Maurizio la soluzione era chiara: i dirigenti dovevano creare un team armonico basato sui principi della chiarezza, della fiducia e del rispetto reciproco. "Sono convinto che quando saremo un vero team raggiungeremo con maggior facilità e soprattutto con maggior piacere i nostri obiettivi. In un team basato sulla fiducia reciproca le persone sono meno portate ad impuntarsi sulle proprie idee, il livello di conflittualità è più basso e si è maggiormente disposti a fare dei sacrifici per raggiungere insieme le sfide aziendali." Come coach non potevo commentare le sue assunzioni bensì portarlo a considerare il suo obiettivo da un altro punto di vista. **Il compito principale del coach è quello di portare il suo cliente a diventare consapevole di ciò che ancora non vede dell'impatto dei suoi comportamenti e delle sue decisioni sugli altri.**

Il nostro percorso lo portò a considerare i possibili limiti di un team di dirigenti "armonico". Ad esempio le persone avrebbero potuto avere timore ad esprimere i loro contrasti per non rompere quel delicato equilibrio di armonia che erano riusciti a creare. Ciò avrebbero potuto portare ad avere un confronto più povero in termini di apporto di idee; è stato infatti dimostrato che il pensiero creativo alla base di un processo di problem solving efficace ha bisogno di un contesto aperto ove chiunque può esprimere liberamente le proprie idee senza timori delle conseguenze di possibili "scontri di opinioni". Risultò che un altro limite del team affiatato era che qualora uno dei suoi componenti non fosse più stato idoneo a fare parte del gruppo per vari motivi, sarebbe risultato difficile per lui proporre un suo allontanamento dal team.

Grazie al coaching fu chiaro per Maurizio che la sua ricerca di un team di dirigenti armonico corrispondeva ad un suo bisogno personale, ad un suo valore, e che, per quanto fosse un valore con un'elevata valenza Etica ed Umanistica, di fatto se fosse rimasto il filo conduttore inconsapevole del

suo stile di leadership questo si sarebbe alla lunga ritorto contro di lui. La sua vera sfida consisteva nel trovare quel compromesso tra la sua modalità "naturale" di agire e quella maggiormente idonea ai bisogni del suo contesto organizzativo. Era dunque venuto il momento di "ampliare il suo stile di leadership" ossia trovare una modalità diversa di esercitare il suo ruolo tenendo conto dei "profili psicologici" dei suoi dirigenti.

Nell'arco dei 3 mesi successivi, grazie al nostro lavoro di coaching, Maurizio sviluppò la capacità di gestire in modo costruttivo i conflitti interni al team senza più soffocarli in nome dell'Armonia. Portò il team alla ricerca di valori condivisibili e di nuove regole di gestione interne, nonché di un modus operandi aggregante ed efficace.

Il caso del nostro Amministratore Delegato illustra in modo emblematico l'importanza per un Leader di diventare consapevole di quali siano i **Driver inconsci del suo stile di leadership** e dei loro effetti sul contesto organizzativo.

Un'altro elemento che dobbiamo tenere in considerazione è il fatto che molti manager non sono disposti a cambiare il loro stile di leadership in quanto questo significa per loro dover rinunciare ad una parte di sé, cosa che spesso non sono pronti a fare. Grazie al coaching diventa chiaro che lavorare sul proprio stile non significa eliminare qualche cosa bensì aggiungere! Una domanda chiave del leadership coaching è : "che cosa sei disposto ad aggiungere alla tua modalità prevalente di agire?".

La mia casistica personale di coach mi ha portato a comprendere che la sfida principale per un manager che vuole diventare un leader consiste nell'imparare a motivare persone con esigenze diverse dalle sue. Grazie allo strumento del coaching il futuro leader acquisisce una consapevolezza più ampia di quali siano i bisogni e le aspettative dei propri collaboratori, anche quelli da loro non esplicitati, nonché le loro chiavi motivazionali individuali. Il percorso per diventare un leader passa quindi attraverso lo sviluppo della capacità di far emergere il meglio da se stesso ma anche da ogni collaboratore.

Esempi di domande alla base dello sviluppo del proprio stile di leadership:

- Quali sono i punti di forza e di debolezza del mio stile di leadership? I suoi limiti?
- Quali sono le mie capacità latenti che non ho ancora sviluppato?
- Quali sono i valori alla base del mio stile? Quali i loro possibili effetti limitanti?
- Quale tipologia di collaboratori sono maggiormente portato a motivare? Quale non so motivare? Quali sono i loro bisogni? Che cosa si aspettano da me?
- Che cosa dipende da me nel motivare maggiormente le persone?
- Quali capacità ho sviluppato recentemente al fine di ampliare il mio stile di leadership?
- Che cosa sono disposto a fare per crescere?