

Il punto di incontro per coach, managercoach, professionisti, consulenti, formatori, persone orientate al coaching.

**COACH
MAG**
Il magazine del coaching

Career Coaching.

*Il coaching per il cambiamento della vita
professionale (e non solo...)*

Il mito del coaching NON-direttivo
Cambiare carriera: è mai troppo tardi?
Carriere internazionali
Career Coaching e Story Telling

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.

Il cliente bloccato.

Un ex-dirigente dei piani alti ha accettato di lasciare l'azienda con cui lavorava da 15 anni. A causa di una fusione con un'altra azienda di dimensioni inferiori ma con maggior presenza nel mercato, la proprietà aveva deciso di trattenere un solo Amministratore Delegato, e aveva scelto l'altro. All'apparenza, l'ex-dirigente aveva lasciato di buon grado, con un ottimo incentivo economico: di propria iniziativa aveva optato per un percorso di career coaching, per decidere con calma e in maniera orientata la prossima mossa professionale.

Dopo tre incontri di coaching, dopo aver esplorato le proprie aree di forte leadership orientata all'azione strategica, dopo aver acquisito maggior consapevolezza delle proprie competenze e capacità, il coachee evidenzia tre possibili soluzioni professionali. Una imprenditoriale (avviare una piccola azienda nel mercato dell'energia rinnovabile), una consulenziale (mettersi a disposizione dell'ampio network di ex-colleghi, ex-fornitori ed ex-clienti), una da temporary manager (rimettendo in piedi qualche azienda vacillante).

I guai iniziano quando, ad obiettivi stabiliti ed azioni delineate, il coachee pone ostacoli su ostacoli all'attivazione delle azioni concordate verso il suo network. In pratica, NON si mette in contatto con nessuno, NON fissa appuntamenti, NON scrive e-mail: tutte azioni che ha deciso lui stesso essere prioritarie per rientrare presto nella vita professionale attiva. Si attarda, si dilunga, prende tempo. Ci sono sempre altre priorità che impediscono l'agire, altre azioni da affinare, voleva prima parlarne di nuovo per accertarsi di aver definito bene il da farsi. Che fare? Ogni sessione ha un costo, mi sembra di girare intorno al nocciolo e di non riuscire a dare una spinta operativa alla persona, mi sembra di approfittare di un cliente indeciso.

Come suggerisci di sbloccare la situazione?

Il punto di vista di...

Valerie Ryder

Spesso mi trovo ad essere in contatto con clienti di career coaching (e non solo) che si trovano in una situazione di blocco. La prima domanda che mi pongo è: Cosa ci sfugge? In questa particolare situazione un AD di successo si trova improvvisamente ed inaspettatamente, a causa di una fusione, a lasciare la società in cui ha lavorato per 15 anni. Posso immaginare diversi elementi mancanti che impediscano al coachee di voltare pagina: senso di fallimento a causa delle recenti esperienze; paura dell'ignoto; paura di fallire nella nuova sfida professionale; difficoltà nel prendersi rischi; mancanza di fiducia nell'approcciare una nuova

realtà professionale dopo quindici anni nella stessa società; mancanza di una strategia chiara per la sua prossima mossa professionale; mancanza di convinzione che le soluzioni prospettate possano funzionare effettivamente, ecc.

Chiaramente queste sono le mie idee ed assunzioni, non necessariamente le sue. Quello che sembra essere evidente è che il coachee non è coscientemente consapevole di cosa lo blocca. Per questo metterei in atto un approccio che affronta il problema da tre direzioni con l'obiettivo di sbloccare il coachee.

1. Innanzitutto affronterei la situazione in modo aperto con il coachee, evidenziando il blocco per tramite dei suoi

comportamenti: ad esempio la non realizzazione delle azioni che ha deciso lui stesso. Tra le altre, porrei la classica domanda: **Se fossi sicuro di non fallire, che cosa faresti?** Le sue reazioni durante questa conversazione potrebbero già fornire indicazioni per individuare l'elemento mancante.

2. Cerco in modo sistematico di utilizzare al meglio i punti di forza del coachee per aiutarlo a trovare le sue proprie risposte. Se non è pienamente consapevole dei suoi punti di forza utilizzerei un assessment del comportamento e del potenziale per metterli in risalto. In questo caso le aree di forte leadership del coachee sono già state esplorate, perciò utilizzerei il suo orientamento all'azione strategica a suo stesso beneficio chiedendogli di rivedere la sua strategia, con un'analisi oggettiva esterna della sua situazione. Quali consigli darebbe alla persona (lui stesso) in termini di tattica prima di mettere in atto un piano operativo? Manterrebbe le tre possibili soluzioni professionali o le ridurrebbe ulteriormente prima di procedere? Oppure, esiste una quarta possibilità non ancora esplorata che potrebbe risultare più interessante (meno rischiosa; meno barriere di accesso, ecc.)? Cosa potrebbe fare strategicamente per aumentare le sue possibilità di successo? Spesso verifico che i blocchi dei clienti sono dovuti ad un disallineamento rispetto ai loro valori o ad una minaccia al loro sistema di valori. Per questo motivo lavorerei simultaneamente su un'estrazione dei valori del coachee pur continuando a cercare indizi chiave idonei a definire l'elemento mancante. Diversi sono i valori che possono essere disallineati o minacciati, ad esempio: stabilità professionale; sicurezza economica; serenità familiare; status sociale; potere; rispetto di sé; senso di realizzazione; ecc. Ho riscontrato che gli elementi portati alla luce da questo tipo di approccio portano spesso il coachee allo sblocco, a volte anche in direzione diversa rispetto a quella che era stata originariamente individuata.

Angelo Biffi

Questa è una situazione molto ingarbugliata, ed è una situazione che capita molto più frequentemente di quanto si possa immaginare. Personalmente non mi occupo di career coaching, ma questa situazione può capitare anche a chi si occupa come me di executive o business coaching. Vediamo cosa si può fare. Per prima cosa occorrerà chiedersi quale potrebbe essere la ragione, ovvero il vero motivo del perché il coachee si comporta in questo modo.

Forse la chiave di lettura potrebbe essere la paura. La scelta aziendale è ricaduta su di un altro amministratore e lui, inconsciamente, ha perso quelle sicurezze che prima aveva e questo potrebbe aver fatto subentrare dei timori senza che se ne rendesse conto. Queste paure lo bloccano e non gli permettono di procedere verso le decisioni peraltro da lui stesso prese. Quali potrebbero essere queste sensazioni negative? La predominante sulle altre è sicuramente quella di dover ricominciare nel mondo professionale dovendo mettersi nuovamente in discussione, ovvero rimettersi in gioco quando si era abituati a guidare il gioco, cosa che richiede molta umiltà (atto non sempre facile da mettere in pratica). D'altro canto la paura potrebbe anche non essere inconscia e il nostro coachee potrebbe anche aver formulato un pensiero che più o meno suona così: "Hanno scelto un altro e quindi non sono stato ritenuto all'altezza della situazione, ora non ho più voglia di mettermi in discussione! Ho anche un po' di paura nel mettermi in discussione, perché posso rischiare di fallire nel mio progetto; perché devo mettermi ancora in gioco? Qual

è il vantaggio che ne ricavo?"

Si sono quindi innescate nella mente del coachee dei pregiudizi sulla paura di sbagliare. Ovviamente occorrerà capire se queste nostre riflessioni possono essere la causa del comportamento del cliente. Sarà quindi necessario proporle sottoforma di domande al nostro coachee.

A questo punto cosa fare come coach?

Se dopo aver fatto un'analisi completa di questo comportamento, ovvero aver già esplorato la situazione, si arriva alla risposta che tale comportamento è dovuto alle paure, siano esse cosce o inconscie, si può lavorare sulle stesse affinché il coachee rafforzi la propria stima in modo che possa accettare la nuova sfida professionale e il doversi rimettere in gioco.

Si dovrà quindi concordare una nuova sessione nella quale si stabilisca un nuovo piano d'azione per il reale conseguimento degli obiettivi da lui stesso stabiliti.

Se invece il comportamento del nostro coachee non è determinato da ciò, non rimane che chiedere il cliente di assumersi le proprie responsabilità, ovvero verificare che si rispetti il piano di azione. Nel caso questo non avvenga occorrerà informarlo che non è più possibile aiutarlo poiché l'unico ostacolo al raggiungimento dell'obiettivo prefissato è lui stesso in quanto non vuole essere aiutato.

A questo punto il rapporto si conclude e non verrà fissata alcuna nuova sessione.

Questo è quello che personalmente credo sia più consono fare, situazione peraltro da me già sperimentata. Aggiungo, infine, che in alcuni casi il coachee ha bisogno di tempo per riconoscere i propri errori e nulla vieta che possa richiamarci quando ne prenda consapevolezza per riprendere il cammino interrotto.

Marina Fabiano

Credo che una strada possibile, per sbloccare la situazione, sia dare un feedback onesto al coachee e porgli qualche domanda appuntita.

"Ho una strana sensazione, che visualizzo nel girare a vuoto. Hai dichiarato degli obiettivi e definito azioni collegate, ad oggi non hai attuato nulla di quanto deciso ma cerchi nuove conferme chiedendomi approvazione. Non sono qui a giudicarti, ma soltanto a guardare questa situazione insieme te, e a chiederti di aiutarmi/aiutarci a fare un passo avanti.

Tu come ti senti rispetto agli impegni presi? Gli obiettivi che avevi dichiarato sono adatti a te? Desideri modificarli?

Di conseguenza, le ovvie azioni che hai delineato sono aderenti al tuo voler agire?

Quali pensi siano gli ostacoli che ti impediscono di muoverti? Come potresti abbatterli o aggirarli? Cosa potrebbe sbloccare questa situazione di stallo?"

In base alle sue risposte e all'andamento della conversazione, e al mio sentire di coach, alla fine della sessione direi

"ok andiamo avanti, però sia chiaro che se nel prossimo periodo non avrai attuato le azioni che hai stabilito, meglio interrompere le sessioni di coaching, visto che non portano risultati visibili"; oppure "bene, abbiamo stabilito nuovi obiettivi e nuove azioni; questa volta conto di poterne misurare i risultati insieme a te".