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

COACH MAG

Il magazine del coaching

Intercultura e Diversità

Alterità e multi cultura

Donne e uomini sono davvero diversi?

Coaching e politica

ANNO 2 • NUMERO 5
MAGGIO 2011
WWW.COACHMAG.IT

Periodico trimestrale Editore:coachingstudio Distribuito via web • Reg.Tribunale di Milano nr 123 del 12.3.2010

Editoriale

di Marina Fabiano

Tra i 40 e i 50 anni, più donne che uomini, molto presenti in Lombardia e parecchio anche nel Lazio; laureati e attenti alla formazione continua, con solide esperienze in azienda e nell'ambiente della consulenza/formazione.

Questo è il profilo del Coach secondo la recente ricerca di ICF Italia.
Con formazione specifica ottenuta soprattutto in Italia, il 55% degli intervistati è associato ad ICF; di questi, il 35% è certificato e un buon 41,6% è in corsa per la qualificazione.
L'estratto della ricerca, presentata a Roma durante l'VIII conferenza nazionale del coaching è disponibile nell'home page di *www.coachmag.it*.

Lo spunto interessante che emerge da questa ricerca è che – visto che il mercato del coaching è in netta espansione e l'accoglienza presso le aziende è sempre più ampia – c'è molto spazio di crescita sia per la professione che per la formazione. Intendo: il mercato è ben lontano dall'essere saturo di professionisti preparati, ne riconosce l'esistenza e li chiede solidi nelle loro competenze. La formazione per i coach ha ancora molto da offrire e i coach stessi si rendono conto che un breve percorso di apprendimento basico non è certo sufficiente per esercitare con efficacia, offrendo ai clienti la qualità dei risultati che (giustamente) pretendono.

Proliferano le Comunità di Pratica del Coaching, team di professionisti indipendenti da qualsiasi associazione che si interfacciano con fiducia tra di loro a scopo di scambio conoscenze, formazione *inter pares* e, perché no, anche business condiviso. Le CPC contano ormai una novantina di partecipanti.

Stiamo quindi facendo un buon lavoro (ma non basta) nel comunicare l'importanza del coaching per lo sviluppo delle persone (in azienda, ma anche fuori), e la valenza della preparazione dei coach per i risultati attesi. CoachMag è sempre in prima fila per la diffusione del coaching – e dei coach – a livello nazionale e internazionale (abbiamo anche abbonati stranieri che comprendono l'Italiano e connazionali che vivono all'estero).

E' anche per loro, e per noi immersi in un nuovo cambiamento, che in questo numero parliamo di **Intercultura e Diversità**. Tema etico o strategico? Problema o opportunità? I due argomenti, diversi tra di loro, si intrecciano, si sovrappongono e si contaminano. I colleghi-autori che hanno generosamente messo a disposizione i loro articoli, hanno saputo ricavarne spunti di profondo interesse.

Buona lettura.

Marina Fabiano
Direttore Editoriale
hello@coachmag.it
www.coachmag.it

COACHMAG
Numero 5
Maggio 2011

Direttore Editoriale
Marina Fabiano
hello@coachmag.it

In redazione *(questo numero)*
Alberto Camuri
Marta Fiore
Frèdèrique Sylvestre
Rosaria Montalbano
Simona Manzone
Sheyla Rega
Valerie Ryder
Antonella Villa
Nathalie De Broux
Agnès Perrone
Claudia Crescenzi
Alessandro Testa
Oliviero Brega
Alessandro Lo Russo
Susanna Dal Zotto
Mattia Rossi
Matilde Cesaro
Marco Donadoni
Luca Gentile

Grafica e impaginazione
Luca Gentile
hello@lucagentile.it

Direzione e Redazione
Marina Fabiano
Via Baranzate, 57
Novate Milanese (MI)
Tf: 347 3061024
e-mail: hello@coachmag.it
sito: www.coachmag.it

Diffusione e periodicità
Online, pdf scaricabile,
in abbonamento annuale
Quattro numeri all'anno, trimestrali
Copie arretrate in SpecialPack, 25€

Abbonamento annuale
4 numeri, 25€
abbonamenti@coachmag.it
tf. 347 3061024

Pubblicità
Rivista online, sito e newsletter
hello@coachmag.it
tf: 347 3061024

L'editore dichiara di aver usato ogni mezzo per riconoscere i diritti d'autore del materiale e delle informazioni utilizzate, e resta ovviamente a disposizione per adempiere agli obblighi di legge nel caso non avesse ottemperato pienamente.

** i profili degli autori sono disponibili nel sito coachmag.it/redazione*

Indice

04..... **Diversità: mondi a confronto**
di Alberto Camuri

06..... **Diversità e multicultura**
di Marta Fiore

07..... **Interculturalità**
Intervista a Frèdèrique Sylvestre

10..... **Esperienze di coaching nella "diversity": la managerialità al femminile**
di Rosaria Montalbano

12..... **E' proprio vero che le donne sono diverse dagli uomini?**
di Simona Manzone e Sheyla Rega

14..... **Chi, io? Fare coaching in lingua? Mai!**
di Valerie Ryder

16..... **10 azioni perfette per leader multiculturali**
di Marina Fabiano

17..... **Coaching e Politica**
di Antonella Villa

23..... **Il "Cultural Orientations Framework" come supporto di percorsi individuali**
di Nathalie De Broux

25..... **"Audit Culturale" in una Partnership di 3 aziende: italiana, francese ed olandese**
di Agnès Perrone

27..... **Diversity and Inclusion: a personal experience**
di Claudia Crescenzi

28..... **C'erano un Italiano, un Francese e un Tedesco… dalle barzellette alla vita interculturale**
di Marina Fabiano

Sit Up

19..... **SitUp - Situazioni Appiccicose**
Il coachee ostile

Coaching & Storytelling

31..... **Potsdamer Platz**
di Mattia Rossi

Coaching & Metafore

33..... **Mi racconti dell'oceano?**
di Matilde Cesaro

34..... **Il bello della metafora**
di Marco Donadoni

Contaminazioni

35..... **Eventi**
35..... **Libri in Gocce**
36..... **Voglio aprirmi un blog... gratis.**
di Luca Gentile

PERCHÈ ABBONARSI?

- Per ***ricevere regolarmente***, ogni trimestre, la tua copia di CoachMag.
- Per ***informarti***, ***formarti***, conoscere le novità del coaching, gli stili e i casi di colleghi-coach.
- Per essere ***aggiornato sugli eventi nazionali e internazionali*** che trattano di coaching.
- Per essere ***parte di un network*** di coach, manager-coach, persone (come te) che condividono la cultura del coaching.
- Per...perché lo fai?
  Dimmi la tua opinione, partecipa alla costruzione dei prossimi numeri di CoachMag, scrivi a ***hello@coachmag.it***

LE 4 COPIE ARRETRATE

SONO DISPONIBILI CON LO

SPECIAL PACK

puoi ordinarlo qui:

http://tinyurl.com/5wcr72t

SitUp

Una Situazione Appiccicosa rappresenta un momento in cui non sai bene come proseguire il dialogo con il coachee, addirittura 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 ad alcuni coach esperti di esprimere il proprio parere.*

Vuoi essere uno di loro? Proponiti a hello@coachmag.it

Il coachee ostile

Il coachee ha accettato volentieri un percorso di coaching proposto dall'azienda con l'obiettivo di rendersi maggiormente consapevole delle sue qualità di leader ma anche delle sue "aree deboli", come l'avarizia nella delega e nella comunicazione con i suoi collaboratori, la scarsa propensione al feedback e l'attitudine a fare troppo da solo. Lui stesso ha riconosciuto queste caratteristiche di fronte al suo capo, per poi metterle in discussione con il coach. Al terzo incontro, l'aria si riempie di elettricità: il coachee manifesta aperta ostilità verso l'azienda che proprio il giorno prima gli ha negato la promozione tanto attesa ("per quest'anno non se ne parla, Carlo; vedremo l'anno prossimo, dopo che avrai completato questo coaching che senza dubbio ti aiuterà a colmare le lacune che sappiamo…").
E così mezza sessione passa tra recriminazioni e male parole verso l'azienda. Il lato preoccupante è che questa palese ostilità sembra rivolgersi anche verso il coach: "cosa pensano che succeda da qui a un anno? Per caso ritengano che tu sia il mago che farà di me il leader eccezionale che loro hanno in testa?"

Come uscire da questa situazione appiccicosa? Come proseguire il dialogo di coaching?

Il punto di vista di Alessandro Testa

Io inizierei a cambiare il focus della domanda pur restando connesso al suo discorso e usando le sue parole e gli chiederei semplicemente "TU cosa vorresti che succedesse da qui ad un anno?". A questo punto potrebbero aprirsi due scenari: i il coachee accetta l'ingaggio e sposta l'attenzione su di se invece che sull'azienda, oppure continua nella resistenza rispondendo ad esempio "non conta ciò che voglio io tanto sono sempre loro a fare il bello o il cattivo tempo, e questo del coaching è solo una stupida scusa…".
Nel primo scenario è possibile riprendere i focus già definiti e continuare a lavorare su quelli con un *focus of control* interno e l'obiettivo duplice di dimostrare all'azienda di essere all'altezza e a se stesso di riuscire in ciò in cui si crede. In questo caso si aggiunge anche un elemento temporale: l'azienda dice l'anno prossimo e occorre capire con il coachee se si sente a suo agio con queste tempistiche. Potrebbe essere un aggancio per rinforzare la sfida e giungere ad aver portato a termine il piano d'azione in anticipo.
Nel secondo scenario vale la pena di iniziare una nuova fase di esplorazione poiché potrebbero emergere nuovi focus del coachee legati al calo di motivazione e alla delusione avuta (esempio estremo il desiderio di cambiare posto di lavoro). Non si può cioè sottovalutare l'impatto che la decisione aziendale ha sull'atteggiamento del coachee, eventualmente analizzando i nessi di causa effetto e restituendoli al coachee stesso. E' importante ribadire che il coach è in toto dalla sua parte e che ciò che conta è che lui creda negli obiettivi che si pone e sia motivato a raggiungerli. Fare un passo indietro in questa fase offrendo comprensione e appoggio e ribadendo il nostro ruolo può invertire l'energia negativa del coachee in positiva verso ciò che lui vuole veramente.
In entrambi i casi però a mio avviso è importante rendere concreti e misurabili gli obiettivi definiti con l'azienda come oggetto del coaching. Ciò avrebbe almeno due vantaggi: aiutare il coachee a vedere i miglioramenti *step by step* con conseguente crescente motivazione e costringere l'azienda ad essere più precisa nella definizione dei comportamenti e a riconoscere il miglioramento quando questo si verificherà.

Il punto di vista di
Oliviero Brega

Ci troviamo di fronte ad un caso che potrebbe essere così sintetizzato: in un processo di Coaching relativo a temi abbastanza tradizionali, avviene un evento (la mancata promozione del Coachee) che potrebbe rischiare di vanificare tutto il lavoro fin qui fatto e pregiudicare quello da fare. Cosa può fare il Coach per trasformare questo rischio in una OPPORTUNITA'?
Il Coach può iniziare sottolineando due FATTI (e non parole) innegabili e molto positivi:

1. la promozione non è NEGATA ma solo RINVIATA (in alternativa avrebbero potuto dirgli che lo ritenevano inadeguato per la promozione),
2. l'azienda dimostra che CREDE nel potenziale del Coachee perché ha deciso di INVESTIRE su di lui dandogli la possibilità di avere a disposizione un Coach (in alternativa avrebbe potuto non iniziare oppure interrompere l'intervento del Coach).

Le prime domande saranno quindi del tipo:
Quali potrebbero essere secondo te le ragioni per le quali hanno preferito rinviare la promozione?
Come avresti pensato e come avresti agito se fossi stato nei panni del tuo capo?
Quali potrebbero essere state secondo il tuo capo le motivazioni per aspettare la fine dell'esperienza del Coaching e la verifica dei risultati in termini di miglioramento delle tue performance?
Potrebbero esistere ipotesi di promozioni alternative per le quali è meglio aspettare i risultati di questa esperienza di Coaching?
Questa situazione può costituire fin da ora, o ti da la possibilità di farla diventare, una **opportunità a te più favorevole**?
Cosa puoi fare fin da ora per sfruttare, al meglio e a tuo favore, questa stimolante situazione?
Come hai pensato di utilizzare al massimo le sessioni che ci restano per trovare in te le risorse, le energie, le idee, le modalità per raggiungere i tuoi obiettivi?
Tenuto conto della nuova situazione come puoi sfruttare al meglio il tempo che hai per ridefinire i tuoi obiettivi e agire sul contesto lavorativo migliorandolo e facendolo diventare a te più favorevole?
La maggiore disponibilità di tempo ti consente di definire piani più articolati?
Cosa ne dici di lavorare insieme per ridefinire dei nuovi obiettivi e i relativi piani di azioni più articolati, più sfidanti, più ambiziosi?

Quanto esposto tende ad ottenere un valutazione favorevole della situazione che si è venuta a creare successivamente al rinvio della promozione e a generare un atteggiamento meno critico, più positivo e costruttivo.
L'obiettivo del Coach è quello di aiutare il Coachee a diventare consapevole che questa è una OPPORTUNITÀ che l'azienda gli ha messo a disposizione, che va colta, e pertanto bisogna studiare bene la situazione e prepararsi per ottenere il massimo dal tempo a disposizione.
Raggiunti questi risultati l'esperienza di Coaching può rientrare nei binari precedenti che erano quelli di lavorare sulle "aree deboli" come: "l'avarizia nella delega e nella comunicazione con i suoi collaboratori, la scarsa propensione al feedback e l'attitudine a fare troppo da solo. Lui stesso ha riconosciuto queste caratteristiche di fronte al suo capo, per poi metterle in discussione con il coach" con il grande vantaggio di avere maggiori e rinnovate motivazioni a massimizzare quanto il Coachee può ottenere dalle successive sessioni di Coaching.

Il punto di vista di
Alessandro Lo Russo

Questo tipo di situazione capita sicuramente, prima o poi, lavorando in azienda con dei manager.
Uno dei maggiori benefici del corporate coaching è quello di acquisire la capacità di leggere accuratamente il contesto della propria azienda.
Non è tanto importante rilevare il fatto di non aver avuto la promozione sperata, ma il capire, innanzitutto, esattamente perché non sia arrivata.
Il sovraccarico emozionale della delusione provata ed il conseguente più o meno pronunciato sequestro emotivo, rende spesso il coachee meno efficace nell'individuazione dei reali motivi che hanno portato ad un esito di mancata promozione.

Questi ultimi, infatti, possono essere sia relativi alla performance inferiore alle attese (il che può anche derivare da fattori esogeni quale un mercato in fase negativa), sia alla mancanza di competenze manageriali soft (*People skills*) necessarie per la posizione superiore, sia al contesto organizzativo interno specifico del momento (budget del numero di promozioni per l'anno in corso), sia a logiche affiliative di cordata estranee alla qualità della prestazione fornita dal coachee e, *last but not least*, a problemi relazionali con i propri superiori diretti.

Un bravo coach, esperto di dinamiche organizzative complesse, aiuterà il coachee a far "decantare" rapidamente le emozioni negative forti e ad individuare quali sono le vere cause sottostanti alla mancata promozione, attraverso un'accurata lettura del contesto e delle azioni sintoniche o distoniche operate dal manager in esso.
In una seconda fase si lavorerà sulle capacità di elaborare strategie operative, relazionali e *constructive politics* del coachee che lo facciano avanzare efficacemente verso l'obiettivo gerarchico realisticamente individuato, attraverso azioni allineate al contesto operativo ed ecologiche rispetto alla cultura organizzativa aziendale.
In questa fase interventi di fasatura con il proprio superiore diretto e/o di feedback a 360°, possono rivelarsi preziosi per individuare i reali temi su cui allenarsi.
Talvolta, infine, in fase di revisione dei driver motivazionali del manager, si potrà anche prendere in esame, come metro di paragone, un'eventuale *exit strategy* ottimale, nell'interesse di Coachee ed Azienda, in caso di un disallineamento valoriale insanabile.

Il punto di vista di
Susanna Dal Zotto

Durante un percorso di coaching possono capitare momenti down nel bioritmo fisiologico che lo contraddistingue - e che varia a da persona a persona - ed alcuni passi fatti "in prevenzione" ci possono essere di concreto aiuto nel momento del bisogno. Ecco perché curo in maniera particolare il primo momento di incontro col coachee.
Sono solita chiedergli cosa gli è stato raccontato del percorso e cosa sa del coaching in generale. Questo mi permette di dargli, eventualmente, informazioni utili per capire il senso del percorso e cosa andremo a fare insieme, allontanando percezioni o "sentito dire" che possono influire sulle sue aspettative e comportamenti. È importante che sappia che il mio non è un ruolo consulenziale, ma di facilitazione verso degli orientamenti da lui decisi. Di conseguenza, la sua motivazione, il suo impegno e la sua disponibilità a lavorare in maniera concreta sono fondamentali. Sottolineo anche che il lavoro si basa sul "qui ed ora": ovvero, qual è la situazione di partenza, dove vogliamo arrivare e poi che piano d'azione decidere.
Definisco infine i miei rapporti con il committente. Questo rende chiaro che, sebbene l'incarico me lo abbia dato l'azienda per cui il mio coachee lavora, sarà comunque lui il mio focus.
Se capita quindi, durante una seduta, che il mio coachee esprima ostilità e rabbia, gli lascio il tempo opportuno per sfogare il malessere, senza interromperlo.
Ritengo che non sia tempo perso (anche se la seduta ha una durata limitata) ma piuttosto tempo investito, perché ottengo due importanti risultati. Il primo, di ordine fisiologico. Ovvero, sfogandosi, abbassa il livello di rabbia. Se lo si interrompe mentre ha l'esigenza di buttare fuori, anche nel tentativo di consolarlo o peggio consigliarlo, otteniamo il solo risultato di esacerbare il livello di ira. E allora sarà sordo alle nostre parole e infastidito dal non potersi esprimere. Il secondo risultato è relativo alla funzione primaria dell'ascolto attivo, che è quella di reperire importanti informazioni che mi permettano di capire il suo stato d'animo e la situazione.
Potrei così scoprire che la sua rabbia è più che lecita, oppure che il pit stop proposto dall'azienda forse è motivato, e per quanto faccia male, rappresenti non il punto di arrivo, bensì un punto di partenza.
Posso poi ricordagli i contenuti emersi durante il nostro primo incontro e il fatto che abbiamo condiviso che il percorso di coaching è costruito intorno a lui. Ovvero, intorno agli obiettivi che lui si è dato, che riguardano l'agire sulle sue "aree deboli". Gli chiedo se è ancora dell'idea che lavorare su quegli obiettivi possa aiutarlo nel percorso professionale. Una volta condiviso che, a prescindere dalla (momentanea) promozione negata, il far emergere nuovi punti di forza gli può dare più chance, gli chiedo cosa vuole fare.
Se sono stata in grado di trasmettergli il concetto del "qui ed ora", il tempo dedicato ad ulteriori lamentele sarà assai più circoscritto, perché il coachee capirà che è molto meglio utilizzarlo per crescere come professionista, piuttosto che sì come momento catartico, ma decisamente fine a se stesso. Nelle ulteriori sedute, se viene di nuovo fuori la frustrazione, la accoglierò. Ma le dedicherò un tempo sempre più limitato a favore di comportamenti più proattivi. Mi può anche capitare di rendere il percorso maggiormente personalizzato. Se l'azienda ha deciso un numero definito di sedute a cadenza prestabilita, posso decidere di dargli la mia personale disponibilità ad un ulteriore incontro più ravvicinato. Magari per rifare il punto a mente un po' più fredda e riordinare meglio le priorità. Ciò permette al coachee di capire appieno che il suo coach ha colto il suo malessere ed è lì per lui. E per il principio della reciprocità tenderà a proporre anche lui un comportamento positivo.