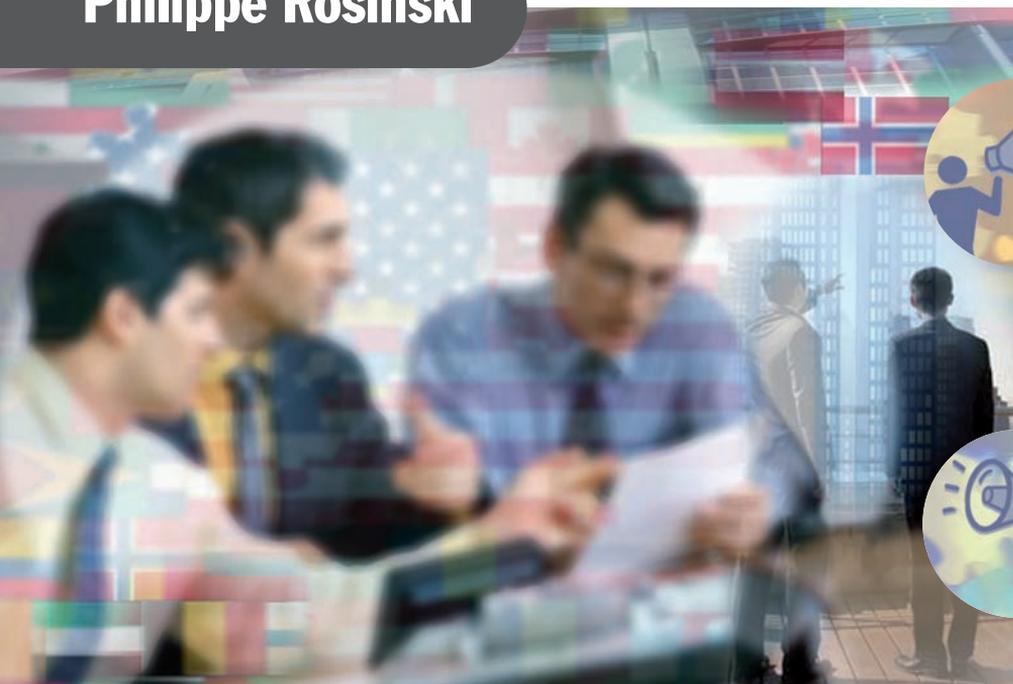


LEADERSHIP E COACHING

Il coaching interculturale

Come rendere le diversità culturali
una leva strategica per il successo

Philippe Rosinski



FRANCOANGELI

Am - La prima collana di management in Italia

Testi advanced, approfonditi e originali, sulle esperienze più innovative in tutte le aree della consulenza manageriale, organizzativa, strategica, di marketing, di comunicazione, per la pubblica amministrazione, il non profit...

I lettori che desiderano informarsi sui libri e le riviste da noi pubblicati possono consultare il nostro sito Internet: www.francoangeli.it e iscriversi nella home page al servizio "Informatemi" per ricevere via e.mail le segnalazioni delle novità.



Philippe Rosinski

Il coaching interculturale

Come rendere le diversità culturali
una leva strategica per il successo



FRANCOANGELI

Progetto grafico di copertina: Elena Pellegrini

Traduzione di Renata Borgato
Copyright © by Philippe Rosinski, 2003
This edition of *Coaching Across Cultures*
first published by Nicholas Brealey Publishing, London and Boston, 2003.
This translation is published by arrangement with
Nicholas Brealey Publishing, London and Boston.

Copyright © 2010 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy.

L'opera, comprese tutte le sue parti, è tutelata dalla legge sul diritto d'autore. L'Utente nel momento in cui effettua il download dell'opera accetta tutte le condizioni della licenza d'uso dell'opera previste e comunicate sul sito www.francoangeli.it.

Indice

Prefazione	pag.	9
Premessa	»	12
Introduzione	»	15
 Parte prima – Coaching e cultura		
1. Il coaching: una disciplina recente	»	25
1.1. Che cos'è il coaching?	»	26
1.2. Rapporto tra coaching e mentoring, terapia, consulting e insegnamento	»	28
1.3. Prospettive fondamentali	»	29
1.4. Il processo di coaching	»	30
1.5. Diversi tipi di coaching professionale	»	32
1.6. Il diario di apprendimento come strumento di coaching	»	39
2. Integrare la dimensione culturale	»	41
2.1. Primo studio di caso: le culture professionali	»	41
2.2. Secondo studio di caso: le culture nazionali	»	43
2.3. Che cos'è la cultura?	»	44
2.4. Strati culturali	»	47
2.5. Gestire le differenze culturali	»	53
2.6. Trappole etnocentriche	»	55
2.7. Approcci etnorelativi	»	58
2.8. Studi di caso: trarre vantaggio dalle differenze culturali – l'effetto leva	»	65

**Parte seconda – Trarre vantaggio
dalle differenze culturali: l'effetto leva**

3. Il Modello degli Orientamenti Culturali (MOC)	pag. 73
3.1. Categorie del Modello degli Orientamenti Culturali	» 75
3.2. Determinare un profilo culturale con l'aiuto del Modello degli Orientamenti Culturali	» 76
3.3. Metodologia per utilizzare al meglio il modello MOC	» 78
3.4. Esercizio pratico: valutare le culture	» 86
4. Come trarre vantaggio dal nostro senso di potere e di responsabilità	» 99
4.1. Controllo	» 100
4.2. Armonia	» 101
4.3. Umiltà	» 103
4.5. Strumento di coaching: la vision	» 109
5. Come trarre vantaggio dagli approcci alla gestione del tempo	» 114
5.1. Raro/Abbondante	» 115
5.2. Monocronico/Policronico	» 119
5.3. Passato/Presente/Futuro	» 123
5.4. Strumento di coaching: linea del tempo	» 127
6. Come trarre vantaggio dalle nostre definizioni di identità e scopo	» 129
6.1. Essere/Fare	» 130
6.2. Individualistico/Collettivistico	» 134
6.3. Strumento di coaching: "collages" per svelare il vostro obiettivo comune	» 139
7. Come trarre vantaggio dalle dinamiche organizzative	» 142
7.1. Gerarchia/Uguaglianza	» 144
7.2. Universalismo/Particolarismo	» 150
7.3. Stabilità/Cambiamento	» 154
7.4. Competizione/Collaborazione	» 159
7.5. Strumento di coaching: costruire alleanze	» 164
8. Come trarre vantaggio dalle nostre nozioni di territorio e di confini	» 167
8.1. Protezione/Condivisione	» 167
8.2. Lo scambio di feedback	» 172
8.3. La protezione del proprio territorio	» 174
8.4. Strumento di coaching: feedback e apertura agli altri	» 177

9. Come trarre vantaggio dai modelli di comunicazione	»	179
9.1. Implicito/Esplícito	»	180
9.2. Diretto/Indiretto	»	187
9.3. Affettivo/Neutro	»	191
9.4. Formale/Informale	»	194
9.5. Strumento di coaching: come utilizzare per il coaching i giochi di ruolo con video	»	198
10. Come trarre vantaggio dai modi di pensare	»	204
10.1. Deduttivo/Induttivo	»	205
10.2. Analitico/Sistemico	»	210
10.3. Strumento di coaching: problem solving creativo	»	214

Parte terza – Facilitare l'accesso al vertice della performance e dello sviluppo personale

Introduzione	»	223
1. Come condurre l'autovalutazione (Self-Assessment)	»	226
11.1. Autovalutazione del coachee	»	229
11.2. Le attese degli altri	»	238
12. Come formulare degli obiettivi con l'aiuto della Global Scorecard	»	240
12.1. La Global Scorecard	»	243
12.2. Io: prendersi gran cura di sé	»	245
12.3. Famiglia e amici: condivisione dell'amore e dell'amicizia	»	249
12.4. Organizzazione: portare valore aggiunto agli stakeholder dell'organizzazione	»	251
12.5. Comunità e mondo: migliorare il mondo	»	255
12.6. Argomenti per lo sviluppo sostenibile e la cittadinanza d'impresa	»	260
12.7. Trarre vantaggio dalle culture ecologica, sociale ed economica	»	266
12.8. Il principio di definizione degli obiettivi GLOBAL	»	270
13. Come progredire verso gli obiettivi	»	273
13.1. Ruoli del coach	»	274
13.2. Apprendimento efficace	»	277
13.3. Organizzazione delle sessioni di coaching	»	278
13.4. Feedback continuo	»	281
13.5. Raggiungere un successo globale	»	283

Allegato 1 – L’analisi transazionale	pag. 287
Allegato 2 – La programmazione neurolinguistica	» 295
Allegato 3 – Sollecitare un feedback scritto sul vostro coaching	» 301
L’autore	» 305
Glossario	» 307
Ringraziamenti	» 311
Bibliografia	» 313

Prefazione

È stato un piacere incontrare di persona Philippe Rosinski, l'autore di "Coaching Across Cultures" ("Il Coaching Interculturale", in questa edizione italiana), un libro così ricco da rivelare nuove prospettive a ogni lettura. Lo abbiamo conosciuto partecipando al suo seminario di certificazione "Coaching Across Cultures". Durante il seminario, abbiamo apprezzato sia la persona che le sue competenze e capacità didattiche. Philippe è un uomo sorridente, che emana serenità e fiducia e sa cogliere il meglio di ogni gruppo.

E così è nato a Roma, nell'ottobre 2009, il nostro "team interculturale", formato da persone di nazionalità diverse: belga, francese, irlandese, italiana, con orizzonti professionali allo stesso tempo vicini e diversi.

La nostra motivazione a partecipare alla diffusione del concetto di "coaching interculturale" si è concretizzata nel lavoro di revisione del libro, che abbiamo fatto insieme. Tutte noi sentivamo il bisogno, vivendo e lavorando in Italia, di proporre il libro in lingua italiana ai nostri clienti, colleghi e rete di conoscenze alle prese con "l'interculturalità"... e non solo.

La ciliegina sulla torta è stata la proposta, fatta da Philippe, di affidarci l'onore di scrivere la Prefazione. Ci auguriamo che essa vi trasmetta il nostro stesso entusiasmo per i contenuti di questo libro.

La forza del libro risiede nel concetto di alleanza tra coaching e cultura. Non insisteremo mai abbastanza sull'*onnipresenza* dell'aspetto "interculturale" nel mondo odierno. È ovvio che, con la globalizzazione, le persone si spostano, espatriano per lavoro e si confrontano spesso con altre culture.

Una prima originalità e ricchezza del concetto di cultura, sviluppato in queste pagine, risiede nel seguente paradigma: da una parte esso viene puntualizzato a livello dell'individuo, dall'altra viene esteso al di là del "paese di origine" di una persona. A livello individuale, ognuno è "compo-

sto” da elementi culturali di cui spesso è inconsapevole; quindi, ognuno ha comunque a che fare con l’interculturalità non appena interagisce con un’altra persona, cioè con un “composto culturale” diverso.

Il libro esplora anche quanto la cultura sia, oltre che nazionale, anche familiare, locale, professionale, aziendale, di team... Ogni gruppo ha la propria e unica cultura!

Su questa base, Philippe approfondisce, sistematicamente e in modo magistrale, ciascuna delle dimensioni del “modello di orientamento culturale”, strumento centrale del suo lavoro, illustrandole con esempi concreti, tratti dalla sua variegata esperienza. Queste dimensioni si riferiscono al rapporto con il potere e la responsabilità, l’approccio al tempo, la nozione d’identità, l’organizzazione del lavoro, la nozione di territorio e limiti, i modi di pensare e di comunicare... Le potenziali tensioni presenti in queste dimensioni aumentano quando, in un gruppo, alla dimensione interpersonale si aggiungono altri fattori: lingua, etnia e paesi/continenti diversi.

Per leader, manager, consulenti e coach, questo è un tema cruciale. Philippe ci offre un approccio innovativo e molto potente, in quanto aggiunge ai benefici del coaching, orientato a sviluppare il potenziale della persona, quelli derivanti dalle molteplici alternative presenti nella diversità interculturale.

L’approccio usato nel libro apre la strada a soluzioni di sorprendente creatività e forza. Oltre alla descrizione e al chiarimento delle dimensioni culturali, Philippe mostra come applicare un vero e proprio “**effetto leva**” (*leveraging* in inglese), grazie all’utilizzo creativo delle differenze e specificità presenti, per la ricerca e la costruzione di un risultato, frutto della sintesi di tali differenze e specificità e non di un semplice compromesso, in cui qualcuno spesso ci rimette.

Da un punto di vista linguistico, ciò è illustrato dal maggiore uso della congiunzione “e” (che aggiunge e sintetizza) al posto della “o” (che esclude e contrappone).

Infine, questo testo offre una **sintesi significativa delle riflessioni preesistenti sugli argomenti di coaching e cultura.** Rivela una cultura e un pensiero personali particolarmente stimolanti, sviluppati fino a un livello, addirittura, spirituale. Philippe presenta, per esempio, una visione del successo ampia e integrata, collegando la performance allo sviluppo personale, al progresso della società in generale e allo sviluppo sostenibile. Per attuarla, viene proposto un innovativo “cruscotto” prospettico globale.

La lettura del libro e l’esperienza del seminario hanno aumentato la nostra “consapevolezza culturale” permettendoci di sperimentare l’uscita dalle nostre rispettive “zone di comfort”. Un’esperienza che ci fa piacere condividere...

Grazie alla versione italiana del libro, confidiamo di partecipare attivamente alla diffusione della positività e ricchezza nel nostro Paese di adozione, così come nel resto del mondo.

Vi auguriamo buona lettura per un bel viaggio... anzi, per un bel viaggio di scoperta interculturale!

Nathalie De Broux, Agnès Perrone, Helen Burgess, Beatriz de Meirelles
Coach interculturali
con la preziosa collaborazione di *Elio Vera*

Premessa

Il coaching e l'interculturalità hanno con vissuto a lungo senza incontrarsi né arricchirsi vicendevolmente. Coach professionista da dieci anni e abituato da tutta la vita a crescere nell'ambito di culture diverse, ho preso a cuore l'idea di integrare sistematicamente queste due discipline. Per fare ciò mi sono largamente ispirato sia alle concezioni e alle esperienze innovative dei miei clienti-partner che agli insegnamenti tratti da alcuni incontri fatti durante alcune conferenze internazionali. Il loro contributo mi ha aiutato a perfezionare i modelli e le idee che qui presento.

Il mio obiettivo è di costruire attraverso quest'opera delle connessioni tra il coaching e l'interculturalità al fine di servire ambedue gli ambiti professionali.

Il Coaching Interculturale si rivolge a voi tutti, coach, dirigenti, manager e professionisti nelle diverse organizzazioni, aspiranti a diventare coach o studiosi dell'interculturalità desiderosi di introdurre la dimensione supplementare del coaching nel vostro programma di consulenza o formazione. Secondo me, voi condividete la stessa voglia di incoraggiare le persone, i vi compresi voi stessi, a trarre pienamente vantaggio dal potenziale umano. Voi cercate di generare un impegno sincero, condizione essenziale per giungere a mantenere un livello di prestazioni elevato. Contribuite a creare dei gruppi dinamici, delle organizzazioni prospere e non smettete di portare a buon fine la vostra missione continuando ad adoperarvi per migliorare il mondo.

Quest'opera vi spiega come integrare la dimensione culturale con la disciplina del coaching e come, con uno scambio reciproco, trasporre sul terreno interculturale la filosofia e le tecniche proprie del coaching.

Imparerete a utilizzare la pratica del coaching per trattare le differenze culturali nel modo più efficace possibile. Scoprirete come questa disciplina permetta di dispiegare il potenziale umano e di ottenere i più grandi successi avvantaggiandovi della pluralità delle prospettive culturali. E se siete studiosi di interculturalità, il primo capitolo vi insegnerà un certo numero di teorie e di metodi di coaching che potrete applicare nel vostro lavoro.

Molti dei costruttori di automobili sognano di produrre delle macchine che abbiano le qualità estetiche e tecniche di una Bmw. Sono forse meno numerosi coloro che, come la Bmw, hanno saputo proteggere la propria rendita d'immagine. Nella rivista *Harvard Business Review*, Chris Bangle, designer capo presso la Bmw, descrive come il coaching dei designer e la mediazione tra questi artisti, da una parte, e gli ingegneri e i manager, dall'altra, hanno permesso alla Bmw di trasformare "l'arte in profitto"¹.

Mentre gli altri, a fronte della pressione del mercato, passano troppo presto dal design all'ingegneria, Chris Bangle non smette di spiegare che "una Bmw è come un grande vino, bisogna saperlo aspettare". Tutti in Bmw capiscono che, privata di questa qualità che le vale la sua fama, una Bmw non sarebbe più una Bmw e che i clienti non sarebbero disposti a pagarne il prezzo. Occorre quindi rispettare la cultura artistica e aiutarla a svilupparsi: "per riuscire a superare se stessi, i designer devono lasciarsi guidare dal loro senso della qualità artistica... essi hanno bisogno di approvazione e di empatia – reagiscono male a una gestione manageriale autoritaria".

Egli paragona il suo stile di leadership al coaching. Egli si sforza di far emergere da ciascun artista il miglior design possibile: "se il loro lavoro non funziona, io non posso trattarli bruscamente come farebbe il manager di un'altra azienda. Con loro, le pressioni e i dictat non hanno effetto: è impossibile dir loro: 'il tuo ultimo progetto non ci ha portati da nessuna parte, e allora, fai come dico io!' lo devo lasciare che sia l'arte a condurre l'artista, che lo porti a essere in armonia con il suo design. Io li invito a comunicare con la loro creazione. E la superba vettura che si nasconde nella testa del designer si rivelerà in un modo o nell'altro come il modello da produrre e da immettere sul mercato".

Che gli affari prosperino quanto più gli artisti possono esprimersi: ecco ciò che può sembrare paradossale. Ma è solo una parte della storia, in quanto Bmw è altrettanto apprezzata per la sua ingegneria che per la sua gestione manageriale. Il suo successo si fonda allo stesso modo sulla valorizzazione delle competenze tecniche e di quelle commerciali e sulla sua capacità di trarre profitto dalle diverse mentalità. Chris Bangle si ispira a una metafora meccanica (industria meccanica *oblige!*) per dichiarare: "Designer, ingegneri e manager sono come tre rotelle di un ingranaggio. Se funzionano ciascuna per conto suo, non succede niente: se girano nello stesso senso, si bloccano. Devono essere interconnesse e girare nei sensi opposti: è così che si danno reciprocamente forza".

1. Chris Bangle, "The Ultimate Creativity Machine – How BMW turns Art into Profit", *Harvard Business Review*, January 2001.

Vi invito a ricordare questa metafora mentre leggerete questo libro. Designer, ingegneri e manager rappresentano tre culture professionali distinte presso la Bmw e rappresentano un “insieme di rotelle”. A livello internazionale – Bmw Germania e Bmw Stati Uniti, per esempio – ci troviamo di fronte a un altro insieme di rotelle, quelle delle culture nazionali: un accordo o una fusione tra Bmw e una società terza darebbe luogo a un terzo insieme di rotelle, quello delle culture d’impresa e l’analogia non si ferma qui. In effetti, le culture sociopolitiche costituiscono anch’esse un insieme importante di rotelle. Non perdiamo di vista la necessità di servire la società nel suo insieme, in particolare riconciliando le culture economica ed ecologica. Per Bmw ciò significherebbe per esempio assicurare il proprio reddito pur riducendo le emissioni di gas tossici dei veicoli. In ogni ingranaggio, tutte le rotelle devono idealmente essere interconnesse, trasmettendosi così a vicenda energia.

I coach – e includo tra essi i manager e gli studiosi di interculturalità che fanno ricorso al coaching – aiutano i coachee a utilizzare le differenze culturali (professionali, nazionali ecc.) come le leve. Essi si sforzano di fornire preziosi attrezzi per trovare delle soluzioni creative ai problemi, per accrescere il potenziale umano di tutte le persone che vengono coinvolte e per facilitare il passaggio verso un alto livello di prestazione e di sviluppo personale.

Introduzione

Il coaching in quanto professione costituisce un fenomeno relativamente nuovo nelle imprese. Esso è nato negli Stati Uniti circa vent'anni fa ed è divenuto un metodo di leadership importante e un mestiere a sé stante. Oggi, numerosi leader ne riconoscono i pregi e lo hanno adottato.

Invece di dire a ciascuno cosa deve fare, i coach (coach professionisti o manager che sottopongono ad azioni di coach i loro team) svolgono il ruolo di facilitatori. Essi partono dal principio che le persone hanno in sé un potenziale maggiore di quanto non possano utilizzare in un dato momento. Essi aiutano i loro clienti a sollecitare questo potenziale, nello stesso modo in cui un allenatore permette a un atleta di svegliare il campione che sonnecchia dentro di lui.

Di fronte a una concorrenza che cresce e in un contesto che cambia, le imprese e le altre organizzazioni devono riuscire a offrire di più con minori risorse. Esse devono dar prova di creatività e di flessibilità per affrontare le sfide impreviste e cogliere le nuove opportunità.

Non possono più permettersi di sprecare i talenti. Devono al contrario non solo proteggere e sviluppare il capitale umano che posseggono, ma anche attirare le migliori competenze.

Fino a poco tempo fa, i coach potevano limitarsi a fare appello al buon senso, alle tecniche di comunicazione e alla psicologia – psicologia comportamentale e intelligenza emotiva, per esempio. Ciò non basta più di fronte alle incredibili sfide nate dalla globalizzazione e alle turbolenze del nostro ambiente, che esso sia locale o al di là delle frontiere.

Il coaching si è ispirato a una visione del mondo – prodotta dagli Stati Uniti e, in parte, dall'Europa occidentale – che non ha valore di verità universale. In questo momento deve entrare in scena la cultura in senso lato.

È doveroso fare una precisazione introduttiva. Benché il concetto di cultura evocò a volte quello di nazione (la cultura inglese, francese...) quest'opera si interessa ai gruppi culturali di diversi tipi di cui i più comuni – a parte le

nazioni – sono costituiti dalle imprese (Unile ver, Best-Foods...) e dalle professioni (artisti, insegnanti, ingegneri, manager...). In altri termini, *Il coaching interculturale* non si rivolge solamente a quanti tra di voi sviluppano il proprio lavoro in un quadro professionale interculturale in senso internazionale, ma anche a tutti coloro che lavorano a contatto con persone che provengono da contesti e da organizzazioni diverse.

In effetti, questo libro si preoccupa più delle prospettive culturali – come i diversi modi di comunicare – e degli insegnamenti che se ne possono trarre che delle caratteristiche culturali di una o dell'altra nazione, impresa o professione.

Integrando la dimensione culturale, i coach stimoleranno maggiormente il potenziale umano per raggiungere obiettivi più significativi. Allo stesso modo, i professionisti dell'interculturalità saranno meglio attrezzati, grazie al coaching, per riuscire ad allargare la visione del mondo delle persone, per appianare gli ostacoli e per contribuire al successo dei progetti che uniscono molteplici culture.

L'approccio interculturale

La cultura, definita più in dettaglio nel secondo capitolo, è un fenomeno di gruppo. La cultura di un gruppo rappresenta le sue caratteristiche particolari. Comprende sia i comportamenti osservabili che i valori, le credenze e le norme che stanno alla base di essi. I Tedeschi¹, per esempio, hanno uno stile di comunicazione piuttosto diretto. Essi giudicano preferibile dire quello che pensano e pensare quello che dicono, il che passa a volte per aggressività. Al contrario, i Giapponesi hanno elaborato delle forme di comunicazione indiretta che ricorrono alla mediazione o a dei giri di parole allusivi. Per loro è essenziale preservare l'armonia nelle relazioni e poter "salvare la faccia". Ciò potrebbe essere interpretato come una mancanza di sicurezza, di fiducia in se stessi.

Sia che voi siate un manager che utilizza le tecniche del coaching o un coach professionista, che voi sottoponiate al coaching altre persone o voi stessi, non potete ignorare queste componenti culturali in materia di comunicazione. Ciò che conta di più, al di là di questo solo campo di applicazione, è che la cultura ha un'incidenza su ogni attività umana: il nostro modo di considerare il tempo, di pensare, di organizzarci, di definire un obiettivo, i nostri rapporti col potere ecc.

1. Evidentemente la nazionalità non rappresenta che una parte dell'identità culturale. Potete certamente essere Francesi, ma la vostra religione, il vostro mestiere, la struttura nella quale lavorate, la vostra classe sociale, il fatto che siate un uomo o una donna fanno ugualmente parte della vostra cultura.

Ho scritto questo libro per aiutarvi a acquisire maggior consapevolezza dei vostri orientamenti culturali nel quadro delle vostre attività. Imparerete a determinare in quale misura le vostre tendenze culturali influiscono sul vostro modo di fare coaching. Acquisirete il vocabolario appropriato per definire le differenze culturali specifiche tra voi e quelli con cui interagite, o tra coloro che sottoponete al coaching e gli altri soggetti coinvolti. Se siete degli studiosi di interculturalità, scoprirete altri modi d'interpretare gli orientamenti culturali che vi sono familiari. Oltre a ciò, la pratica suggerisce dei mezzi per fare uso di queste differenze in modo costruttivo. Questa attitudine riveste un'importanza basilare nella nostra società interconnessa, sempre più globale.

Coaching interculturale: un approccio creativo

In ogni caso, non si tratta semplicemente di fornire tecniche per utilizzare al meglio le differenze culturali. Il coaching interculturale rappresenta per prima cosa una forma di coaching più creativa. In effetti, là dove il coaching tradizionale ha la tendenza a limitarsi alle vostre regole, valori e ipotesi di base culturali, il coaching interculturale sfida i vostri principi culturali e vi induce ad andare oltre i vostri tradizionali limiti, cercando delle soluzioni innovative che sfuggono agli standard. Poiché il coaching ha il proprio asse portante nello sviluppo del potenziale umano, la dimensione culturale permette di amplificarne gli effetti; essa si ispira alle diverse visioni del mondo e allarga il ventaglio di opzioni di cui disponete. Non bisogna considerare il coaching interculturale come una nuova specialità del coaching, ma piuttosto come un "cambiamento di paradigma", un'apertura di questa disciplina rispetto al modo con cui è stata praticata fino a oggi.

Ho riunito un gran numero di idee, di modelli, di strumenti e di esempi per aiutarvi a trarre sistematicamente vantaggio dai diversi orientamenti culturali possibili nel quadro delle fondamentali attività umane.

Grazie al Coaching Interculturale, adotterete una visione più larga, con l'aiuto del Modello degli Orientamenti Culturali (o Modello MOC); potrete raggiungere il successo a livello globale, a partire da un nuovo modello (la Global Scorecard), e applicare gli insegnamenti delle diverse prospettive culturali di questo stesso modello.

Nella nostra società globale e multiculturale, il coaching interculturale rappresenta un'evoluzione positiva e inevitabile, una linea di tendenza destinata a diffondersi.

Che cosa vi offre la lettura di quest'opera?

- una maggiore familiarità con i concetti di coaching e d'interculturalità;
- un modello sistematico – il Modello degli Orientamenti Culturali – che permette di integrare le prospettive culturali nella vostra pratica di coaching;

- un apprendimento o un perfezionamento dei principi di base del coaching;
- una conoscenza di numerosi orientamenti culturali da prendere in considerazione nell'ambito dei numerosi sviluppi interculturali per lavorare più efficacemente in ambito multiculturale;
- un'introduzione al processo del coaching globale, percorso in tre tappe destinato a facilitare il conseguimento di un elevato livello di performance e di sviluppo personale presso le persone e i gruppi;
- una metodologia per fissare degli obiettivi che valorizzano il successo professionale incoraggiando vi al contempo a prendervi cura di voi stessi, a curare le vostre relazioni e a servire la società nel suo insieme: la Global Scorecard;
- la capacità di mettere in pratica l'ultima tappa del modello interculturale, che consiste nel saper utilizzare le differenze culturali come leve per giungere ai migliori risultati possibili nel coaching.

Come spiegherò più in dettaglio nel secondo capitolo, trarre vantaggio dalle differenze significa sfruttare al massimo la ricchezza nata dalla diversità delle concezioni culturali. È mostrando vi proattivi nella capacità di cogliere le diversità culturali che favorirete l'avvicinamento tra coaching e interculturalità.

La messa a frutto delle diversità culturali sarà illustrata attraverso metodi che sono stati sperimentati in aziende molto stimate quali Chubb Insurance, Unilever, Baxter Healthcare o IBM. Io ho acquisito la mia esperienza professionale soprattutto presso gruppi internazionali; i miei esempi provengono quindi spesso da organizzazioni che superano il perimetro nazionale (la cultura del Paese). Tuttavia, molti orientamenti culturali presentati in queste pagine saranno altrettanto efficaci per organizzazioni che lavorano solo all'interno del proprio Paese.

Piano dell'opera

Questa sezione vi presenta a grandi linee la struttura del libro nonché un riassunto del contenuto di ciascuna delle parti.

La prima parte "Coaching e cultura" getta le basi dell'opera. Le pratiche e i concetti del coaching sono descritti nel primo capitolo. La cultura costituisce l'oggetto del secondo capitolo con un'attenzione particolare alle relazioni tra i due campi di riflessione.

La seconda parte "Trarre vantaggio dalle differenze culturali: l'effetto leva" affronta le sfide universali e il modo di rispondere a esse con gli orientamenti culturali. Il terzo capitolo, "Il Modello degli Orientamenti Culturali (MOC)", presenta un modello composto da sette categorie e diciassette

dimensioni culturali che rivestono un'importanza pratica per i coach. Questo modello vi aiuterà a valutare il vostro profilo in materia di orientamenti culturali e a identificare le differenze specifiche tra le persone, le imprese e le organizzazioni con le quali siete in rapporto.

Ciascuno dei sette capitoli che seguono si concentra su una categoria:

- senso del potere e della responsabilità;
- approccio alla gestione del tempo;
- definizione dell'identità e dello scopo;
- dinamiche organizzative;
- nozioni di territorio e di confini;
- modelli di comunicazione;
- modi di pensare.

Scoprirete parecchi orientamenti culturali e imparerete alcuni metodi per metterli a frutto in modo da far fronte efficacemente alle vostre sfide (e per aiutare i vostri coachee a riconoscere le proprie). Per di più, vi verrà presentato un ventaglio di modelli e di tecniche di coaching che vi permetterà di trarre vantaggio dalle differenze culturali in alcune situazioni concrete.

Nella terza parte, "Facilitare l'accesso al vertice della performance e dello sviluppo personale", vi indicherò come mettere sistematicamente in pratica queste idee. Farete conoscenza di un processo in tre tappe, chiamato *processo di coaching globale*, che faciliterà il vostro percorso. Potrete ricorrere a questa metodologia con i vostri coachee – persone o gruppi che siano. Vi suggerisco nondimeno di applicarla anche a voi stessi se volete utilizzare il coaching sugli altri in maniera competente e credibile.

I tre capitoli che compongono questa parte forniscono degli schemi di riferimento, degli strumenti e degli esempi per ciascuna delle tappe del processo di coaching globale che è necessario conoscere: la valutazione preliminare dettagliata, poi la definizione degli obiettivi e infine il perseguimento di questi obiettivi.

La terza parte aiuterà il coach² a chiarire i suoi desideri, a rispettarli e spiegherà come raggiungere degli obiettivi professionali facendo al contempo qualche cosa di utile per l'umanità.

Uno di questi nuovi strumenti è la Global Scorecard. Pur andando oltre gli schemi e i pregiudizi della cultura d'impresa tradizionale essa va oltre i classici indicatori di successo per giungere a un successo globale.

2. Desidero evitare di appesantire il testo con delle formule come e gli/ella, sottoposto/a al coaching... Ci tengo, però, a precisare che, salvo indicazioni contrarie o inadeguatezza evidente in rapporto al contesto, tutte le persone a cui io faccio riferimento – coach o coachee – possono essere indifferentemente donne o uomini.