

Ricerche di Coaching

1.

Leadership e talento femminile

tra superdonna e Cenerentola

di Francesca Curi

Leadership e talento femminile

tra superdonna e Cenerentola

di Francesca Curi

AICP
Associazione Italiana Coach Professionisti



Una riflessione su percorsi di coaching al femminile

PREMESSA

Ringrazio l'AICP, Associazione Italiana Coach Professionisti, per avermi dato l'opportunità di scrivere il mio primo e-book su un tema così importante ed emotivamente coinvolgente: la «Leadership femminile».

Un ringraziamento in particolare al Presidente AICP, Alessandro Lorusso, e ai Vicepresidenti Alessandro Augusto e Maurizio Delfante, che mi hanno incoraggiata a mettere su carta le esperienze di vita, prima come manager d'azienda e poi come Coach professionista.

Dopo un inquadramento metodologico, descriverò alcuni percorsi di Coaching al femminile, in cui ho cercato di valorizzare il talento delle donne, che a volte oscillano, usando una paradossale metafora, tra due modelli opposti, SUPERDONNA e CENERENTOLA.

Alcune immagini e disegni inseriti nel testo sono stati forniti dalle miei clienti, che ho reso partecipi del Progetto.

Mi si consenta un ultimo fondamentale ringraziamento ai colleghi Coach e Counsellor, donne e uomini, che hanno contribuito a integrare questo lavoro fornendo spunti, riferimenti, critiche costruttive, con spirito di network e di concreto aiuto.

Grazie di cuore a Filippo Bottillo, Vittorio Buzzetti, Fiorella Germani, Emma Guerra, FrancoRobotto.

Ecco a voi il risultato. Buona lettura!











di Francesca Curi

INTRODUZIONE E METODOLOGIA

Ormai da anni si parla di discriminazione delle donne nel mondo del lavoro, e le statistiche rivelano che le migliori opportunità di accesso, carriere e retribuzioni sono appannaggio maschile.

Un altro dato che si rileva è la scarsa presenza femminile nei vertici, aziendali e di potere: non solo le figure di leadership al femminile sono carenti ma, a volte, alcune leader tendono ad assumere stili cosiddetti maschili, nel senso deteriore del termine, con livelli di aggressività, spregiudicatezza e *mal ton* spiccati.

In questo contesto, come si può esprimere il talento di una donna, per superare i pregiudizi ?

Tramite alcune esperienze di Business e Life Coach, raccolte dalla voce delle protagoniste, proverò a fornire i risultati di una Ricerca sul campo, fatta selezionando alcuni *Case History* di donne che si sono rivolte al mio Studio per superare momenti di impasse, di blocco, sul lavoro o nella vita privata, e portare il mio contributo sul tema. Sono donne imprenditrici, manager, insegnanti, lavoratrici, unite da un patto di fiducia, quello tra Coach e Coachee che, quando si instaura positivamente, accende l'energia e ottiene concretamente risultati.

Il taglio, esperienziale, si basa su questi presupposti:

1. Riflessione sul significato (il metaoggetto) attribuito al successo professionale femminile nei luoghi del potere decisionale, e sul difficile impegno di bilanciare il successo professionale (Superdonna) e il ruolo familiare (Cenerentola).
2. Metafora, doppio ruolo femminile. Quale modello di *leadership femminile*, in un contesto di globalizzazione con crescente saturazione

dei tempi e delle carriere professionali (maschili e femminili)?

3. Necessità di una «rivoluzione culturale» collegata non solo a proposte legislative attinenti la crescita professionale femminile, ma a una attivazione personale, un empowerment ben riuscito anche grazie alla metodologia di Coaching.
4. Ruolo, fondamentale, che il Coach e l'Associazione AICP possono svolgere per accompagnare e sostenere questa «rivoluzione culturale».

La metodologia usata è un mix teorico - esperienziale: per chi avrà voglia di leggere, potete trovare nella prima parte alcune sintesi su questi argomenti:

- Ascolto attivo
- Il metodo G.R.O.W
- La relazione e il colloquio.

Per la stesura dei Case history ho volutamente usato un registro colloquiale, il linguaggio semplice, di tutti i giorni, per riprodurre fedelmente il colloquio faccia a faccia con il Coachee, scevro da tecnicismi e linguaggio tecnico.

E ora… Iniziamo!

AICP E IL COACHING, STRUMENTI DI CRESCITA PERSONALE E PROFESSIONALE

AICP, l'Associazione di Coach Professionisti di cui faccio parte, promuove il Coaching come strumento di crescita personale e professionale.

Dai colloqui di coaching che troverete nell'ultima parte di questo testo emerge la fatica femminile per conciliare famiglia e carriera: in un mondo del lavoro incentrato sul modello maschile è difficile integrare i valori propri del femminile. Nonostante ciò le donne sono sempre più qualificate e sono entrate in tutti gli ambiti professionali, anche quelli tradizionalmente maschili.

Le leader in posizioni di responsabilità sono tuttora una rarità: numerose barriere, non solo istituzionali ma anche psicologiche, impediscono loro di salire ai vertici delle gerarchie.



In questo contesto scegliere un percorso di Coaching può insegnare a riconoscere gli ostacoli e a sviluppare strategie adeguate per affermarsi nel proprio ruolo di professionista-donna, valorizzando in modo mirato il proprio potenziale e le qualità femminili.

I fattori critici di successo che evidenzio durante il percorso di Business e Life Coach individuale seguono questa scaletta, da me utilizzata anche nei corsi di autostima ed empowerment che svolgo per Aziende e Organizzazioni

CHECK LIST

- Autoanalisi e personalizzazione del Coach: quali obiettivi? In quanto tempo? Quali risorse?
- Le regole del gioco sul lavoro/in famiglia;
- Il linguaggio del corpo, al maschile e al femminile;
- Importanza delle relazioni e le trappole relazionali;
- Collaborazioni efficaci e networking;
- Riconoscere e sfruttare le qualità femminili;
- Sapersi affermare: empowerment.

LA RELAZIONE E IL COLLOQUIO NEL COACHING

Il Coaching si configura come un processo interattivo che vede come protagonisti il Coach e il Coachee (il cliente) e che ha come scopo lo sviluppo di quest'ultimo. Ciò è possibile attraverso un percorso di partecipazione attiva che mira all'aumento di auto-consapevolezza del Coachee circa i propri mezzi e strumenti, la promozione delle sue capacità e la sperimentazione di nuovi comportamenti che favoriscano il miglioramento della prestazione lavorativa, ma anche, il raggiungimento dei propri desideri e dei propri obiettivi nella vita quotidiana.

L'azione e la pianificazione organizzata dell'azione sono gli strumenti e al tempo stesso gli obiettivi che il Coaching si pone, come metodologia, per favorire il cambiamento.

Ma cosa sta alla base del buon esito di un percorso di Coaching? La relazione che lega il Coach e il Coachee è la chiave del successo di tal percorso. Per capirne meglio il motivo, è importante soffermarsi su di essa e sul suo divenire nei colloqui di Coaching.

Il percorso, il setting e la durata del Coaching

In ogni percorso di Coaching sono presenti le seguenti fasi:

- avvio: analisi della domanda, definizione degli obiettivi e stipulazione del contratto di Coaching;
- allenamento: sviluppo di nuove competenze, sperimentazione di soluzioni creative, scoperta di nuove modalità di pensiero e conseguente superamento degli ostacoli (interni ed esterni) che impedivano la piena espressione delle proprie capacità;
- analisi dei risultati raggiunti.

Per quanto riguarda invece i singoli colloqui, dopo la definizione dell'obiettivo da affrontare nella presente sessione, il Coach prosegue con una serie di domande, dapprima aperte, poi chiuse, fino a giungere alla formulazione del feedback finale. Questo processo ad imbuto ha lo scopo di favorire nel Coachee innanzitutto una comprensione più ampia della sua situazione. Solo una volta che il Coachee ha rivolto il proprio pensiero ad un'analisi attenta e sfaccettata della propria condizione è lecito da parte del Coach iniziare ad incoraggiare la presa in considerazione delle possibilità che possono essere attivamente percorse per ottenere un cambiamento ed, infine, esprimere un feedback co-costruito su quanto emerso e raggiunto nella sessione.

Il setting

Il Coaching può venire svolto sia nello studio del Coach che nell'azienda in cui lavora il Coachee. In entrambi i casi è necessario che la stanza in cui vengono svolti i colloqui sia un luogo accogliente, silenzioso, ben illuminato e lontana da possibili interferenze e interruzioni da parte di terzi.

La durata

Il percorso di Coaching ha durata che può variare dai 3/6 ai 12 mesi, con incontri di 1-2 ore a cadenza periodica. Se possibile, è importante che sia il Coachee a definire, anche temporalmente, il periodo entro il quale pensa di raggiungere gli obiettivi prefissati al momento della stipulazione del contratto.

La relazione

Per comprendere la base del successo di un percorso di Coaching bisogna soffermarsi l'importanza e il significato che la relazione ha in esso. È necessario innanzitutto porre l'attenzione sui due principi che ispirano l'idea di organismo umano in ottica umanistica: quello di

concetto di sé e di tendenza attualizzante di ispirazione rogersiana. Secondo Rogers il sé dell'individuo è aperto e mai del tutto compiuto, esposto a continue modificazioni e disponibile a sperimentare nuove esperienze. La natura dell'uomo lo conduce infatti a essere orientato, per sé, a comportamenti volti alla propria conservazione e al proprio miglioramento. Tale tendenza rappresenta la motivazione fondamentale dell'individuo ed è volta al completamento e all'attualizzazione delle sue potenzialità. Non si deve però cadere nell'ingenuità di credere che essa comporti lo sviluppo di tutte queste: la tendenza attualizzante è infatti una forza regolatrice altamente selettiva, direzionale e costruttiva, che può esprimersi in un'ampia gamma di comportamenti diversificati ed in risposta ad una larga varietà di bisogni.

È sulla base del presente fondamento teorico che nel Coaching si puntualizza il fatto che le potenzialità utili all'individuo sono già presenti al suo interno e che quindi compito del Coach è stimolare principalmente l'espressione delle sue risorse e capacità. Affinché questa crescita si realizzi è innanzitutto necessario che tra Coach e Coachee si instauri una relazione di qualità. Questo è fondamentale perché, anche se come già sottolineato compito del Coaching non è andare ad indagare livelli sommersi dell'Io, è altrettanto vero che i risultati conseguiti da tale percorso dipendono interamente dal tipo di relazione personale instaurata. Infatti, in ogni momento del colloquio, specialmente nella fase di allenamento del Coaching, è quanto mai probabile che l'individuo metta in atto delle resistenze. Come insegna Lewin, l'individuo tende a una condizione di equilibrio quasi stazionario ed evita, finché può e come può, il verificarsi dei cambiamenti. Le persone sono orientate a considerare sé, le proprie capacità e i propri valori in modo rigido e a negare interpretazioni che se ne discostano. La possibilità di fare riferimento a un concetto di sé più completo dipende perciò dalla creazione di condizioni favorevoli all'operare della tendenza attualizzante e quindi, dalla creazione di una relazione autentica.

È allora responsabilità del Coach porsi in una condizione di pieno

rispetto, accettazione e fiducia nei confronti del cliente. È necessario che si disponga in una condizione di ascolto attivo: l'attenzione è diretta non tanto a comprendere con la mente le parole dell'altro, ma ad accoglierne le intenzioni, senza avere la fretta e la pretesa di capire alla prima e, soprattutto, cogliendo potenziali interferenze create dalle difese all'ascolto (parzializzazione, deformazione, razionalizzazione). La tecnica della riformulazione, che ha lo scopo di rimandare il senso di quanto dello dal cliente con l'utilizzo vocaboli differenti, è in questo senso necessaria. Essa permette infatti al Coach di verificare la bontà della propria comprensione e al Coachee di sentire riflesso il significato di quanto ha affermato.

La verifica della reciprocità di pensiero tra il Coach e il Coachee è necessario alla creazione di un pensiero condiviso e autentico. Le domande e le risposte risulteranno allora espressione di tale relazione e la creazione di nuove modalità di pensiero e di azione sarà effettivamente possibile. Il successo del percorso di Coaching sarà quindi garantito dalle fondamenta di una relazione genuina tra Coach e Coachee.

IL METODO GROW

Gli strumenti ed i modelli utilizzabili in un processo di Coaching sono vari e tra questi il modello G.R.O.W. si configura come uno dei più diffusi ed applicati. Il modello nasce in Gran Bretagna alla fine degli anni '80, è stato ideato e sviluppato in particolare da Sir John Whitmore e viene spesso utilizzato nel problem solving e goal setting. G.R.O.W. (crescita) è un acronimo che sta per:

G *Goal*
R *Reality*
O *Options*
W *What, When, by Whom, Will (Way Forward)*

La sequenza delle fasi e delle domande suggerite da Whitmore dovrebbe seguire quindi quattro punti ben distinti:

1. fissare l'obiettivo (*Goal*) della sessione sia nel breve che lungo termine;
2. verificare la realtà (*Reality*), cioè i dati di fatto al fine di analizzare la situazione;
3. verificare le opzioni (*Options*) e le strategie alternative di azione;
4. verificare che cosa (*What*) si deve fare, quando farlo (*When*), chi deve farlo (*by Whom*) e la volontà di farlo (*Will*) ossia il Piano d'Azione (*Way Forward*).

Questa sequenza presuppone che si tocchino tutti e quattro i punti, cosa che di solito avviene allorché si affronta per la prima volta un problema nuovo. Capita spesso che il Coaching venga applicato per sviluppare e perfezionare un'attività di cui si è già discusso e che è già in pieno svolgimento: in tali casi la sessione può iniziare e concludersi

con qualsiasi dei punti indicati.

Può sembrare discutibile fissare gli obiettivi ancor prima di analizzare i dati di fatto: a livello logico normalmente si parte prima dai dati di fatto/realtà e poi si definiscono gli obiettivi. Questo approccio può rivelarsi però superficiale e spesso gli obiettivi fissati in base ai soli dati di fatto rischiano di essere limitati, di risentire di performance insoddisfacenti avvenute in passato, di mancare di creatività. Gli obiettivi definiti accertando prima quale sia la soluzione ideale a lungo termine, e stabilendo poi quali possano essere, realisticamente, i passi da intraprendere per raggiungere quella soluzione, offrono inoltre maggiori ispirazioni e sviluppano una reale motivazione interiore nel Coachee.

Per poter funzionare al meglio il modello G.R.O.W. presuppone un contesto nel quale siano massimi la consapevolezza e la responsabilità: in assenza di tali condizioni l'applicazione del modello rischia di essere inefficace e non coinvolgente.

Definire un buon obiettivo

Il *goal setting* nel processo di Coaching è fondamentale ed è innanzitutto necessario distinguere tra obiettivo finale e quello relativo alla performance. L'obiettivo finale come, per esempio "vincere la medaglia d'oro di corsa", è raramente controllabile in modo totale da parte di Coach e Coachee. Al contrario, l'obiettivo di performance, come ad esempio "correre una certa distanza in un certo tempo entro una certa data", rappresenta il processo finalizzato all'obiettivo finale: è totalmente sotto il controllo del Coachee e del Coach, è quindi più motivante e offre anche un mezzo per monitorare i progressi fatti. In virtù di quanto detto l'obiettivo finale dovrebbe essere sempre supportato dall'obiettivo di performance.

Gli obiettivi, secondo Whitmore, devono essere:

S.M.A.R.T. (intelligenti)

- Specifici
- Misurabili
- Concordati (*agreed*)
- Realistici
- Definiti nel tempo (*time phased*)

P.U.R.E. (puri)

- Espressi in positivo (*positively stated*)
- Compresi da tutti (*understood*)
- Rilevanti
- Etici

C.L.E.A.R. (chiari)

- Stimolanti (*challenging*)
- Leciti dal punto di vista legale (eticamente ineccepibili)
- Positivi per l'ambiente (*environmentally sound*)
- Appropriati
- Messi per iscritto (*recorded*)

Verificare la realtà

Una volta definiti gli obiettivi occorre analizzare la situazione attuale, la realtà, i dati fatto. Tale verifica permette di focalizzare gli obiettivi in modo più approfondito e in alcuni casi di modificarli quando la situazione reale si presenti diversa da quanto ipotizzato inizialmente. Il Coachee viene invitato a descrivere la situazione attuale con tutte le variabili oggettive e soggettive presenti all'interno della stessa: questo processo permette al Coachee di avere una maggior consapevolezza e maggior controllo sulla realtà che lo circonda.

Individuare le opzioni

In questa fase, il compito del Coach è quello di sollecitare il pensiero creativo, il brainstorming e invitare il Coachee a produrre opzioni, senza censure, evitando postulati negativi e limitanti come: è impossibile, non ce la farò mai, ecc. Lo scopo - infatti - non è trovare la "risposta giusta" ma definire il maggior numero possibile di scelte alternative che possano condurre ad altrettante azioni. Una volta compilato un ampio elenco di possibilità si potrà scegliere l'opzione migliore, anche se potrebbe risultare utile riesaminare il tutto chiedendosi quali sono i costi e i benefici di ogni opzione. Nel mappare le opzioni – a livello metodologico - è consigliabile segnarle in ordine sparso su un foglio anziché scriverle in una colonna in verticale in quanto con questa seconda modalità vengono messe per prime le cose ritenute più importanti con il rischio di condizionare il processo creativo.

Il piano d'azione

Come succitato, l'obiettivo finale del Coaching è trasformare una discussione in una decisione: si tratta di elaborare un piano di azione che rispetti i requisiti prestabiliti, che poggi su un terreno accuratamente sondato, individui tutte le risorse attivabili e che possa contare sulla piena responsabilità del Coachee. In questo quadro, la scelta e la responsabilità del processo restano nelle mani del Coachee anche nel caso in cui quest'ultimo decida di non intraprendere alcuna azione.

La metodologia: la centralità del Coachee e l'importanza delle domande

Nell'utilizzo del modello G.R.O.W. è fondamentale mettere al centro il Coachee: il Coach deve credere nel suo potenziale e non deve essere mai giudicante.

La centralità del Coachee favorisce lo stesso nel raggiungere il massimo grado responsabilità e consapevolezza nel percorso e nelle azioni

da concretizzare.

Alla base della metodologia del modello G.R.O.W. ci sono le domande che il Coach pone al Coachee. Le domande possono essere aperte e chiuse: le prime stimolano la conversazione, le seconde tendono a bloccarla. È suggeribile non fare troppe domande ma procedere con una domanda alla volta ed evitare domande condizionanti e seducenti.

In ognuna delle fasi precedentemente descritte possono essere utilizzate delle domande guida come ad esempio:

1. Definizione dell'obiettivo

- Cosa vorresti trarre da questa sessione?
- Ho un'ora da dedicarti, dove vorresti essere arrivata alla fine?
- Quale potrebbe essere per te la cosa più utile da ottenere da questa sessione?
- Quanto importante è per te raggiungere l'obiettivo?

2. Verifica della realtà

- Rispetto a tutto questo, che azione hai intrapreso finora?
- Quale effetto ha avuto la tua azione?
- Rispetto a questa situazione quali barriere/ostacoli hai incontrato?

3. Individuazione delle opzioni

- Quali pensi siano le tue alternative?
- Quali sono i vantaggi/svantaggi di questa opzione?
- Se non avessi vincoli/restrizioni cosa faresti?
- In quali altre modalità potresti raggiungere il tuo obiettivo?

4. Il piano di azione

- Che cosa intendi fare? Quando lo farai?

- Chi dovrà essere al corrente dell'azione? Di quale aiuto avrai bisogno?
- Valuta da 1 a 10 il tuo grado di sicurezza sul raggiungere il tuo obiettivo

COACH E DONNA



Seguendo le metodologie citate, una delle caratteristiche che riscontro spesso negli incontri di Coaching è il molteplice ruolo femminile: in un contesto di globalizzazione, con una crescente saturazione dei tempi e delle carriere professionali, qual è il modello di donna di successo?

E si può ancora parlare di carriera in una *società liquida*, per citare Bauman, o è meglio parlare di crescita professionale alternata, a «dente di sega»?

Qualche anno fa, quando ero stata incaricata da un'Associazione europea di occuparmi di pari opportunità per le donne Quadro italiane e mi recavo periodicamente a Bruxelles per confrontarmi con le colleghe del network europeo, avevo auspicato e creduto in una pacifica rivoluzione culturale collegata alle proposte legislative attinenti la crescita femminile, anche tramite network dedicati.

In realtà lo scenario attuale è estremamente frammentato. Credo però che il Coaching sia un faro che possa accompagnare e sostenere questa «rivoluzione culturale», bilanciando il successo professionale (che ho chiamato con una metafora paradossale SUPERDONNA) e il ruolo familiare (CENERENTOLA).

Incontrando alcune donne che si sono rivolte al mio Studio per un percorso di Coaching, uno dei temi più dibattuti è stata la domanda se esiste una via femminile al successo e alla felicità. Per alcune di loro il successo - non necessariamente legato ad una crescita economica - è

lavorare in proprio, in autonomia, per altre è coniugare al meglio lavoro e famiglia, etc.

Ma si può misurare il successo? L'atleta sale sul podio e vince una medaglia di metallo prezioso, riceve gli applausi della folla... e noi?

Nel modello statunitense il successo è il riconoscimento del benvolere di Dio (Max Weber). In Europa coesistono più modelli e, per lo sviluppo di questo lavoro, ne abbiamo scelti due dal mondo della fantasia: «Superdonna» e «Cenerentola».

Superdonna è nell'immaginario collettivo la Wonderwoman dei fumetti, ma anche la pin-up U.S.A. del dopoguerra o Walchiria, donna indipendente, che compete attivamente in un mondo maschile, di Supereroi e nemici.



Il modello opposto è rappresentato da Cenerentola, stereotipo della donna dolce, passiva e dipendente; casalinga votata ad aspettare il riscatto del Principe; modello mediterraneo di vestale/Penelope che attende l'eroe errante Ulisse. Nelle fiabe a lieto fine Cenerentola incontra il suo Principe e viene promossa a Principessa, e poi Regina della Casa. Nella Vita Reale non succede sempre così!

C'è un modello vincente tra questi due? E perché dobbiamo scegliere?

Se il successo è vissuto come una scala da salire, una carriera solo aziendale, il rischio è di perdere la femminilità, scegliendo un modello maschile, il dedicarsi full time al lavoro, sacrificando il tempo libero, a discapito di un compagno e di eventuali figli: questo tempo può essere considerato aziendalmente improduttivo. Ecco spiegata una delle cause dell'invisibile tetto di cristallo che spesso impedisce alle donne di arrivare ai vertici della carriera, aziendale e/o politica, e le disuguaglianze salariali.

Il fattore che penalizza le donne nella carriera è il tempo: i meccanismi di selezione pongono in tensione l'equilibrio tra tempo di lavoro e tempo per la famiglia, tra ambito professionale e ambito affettivo.

In realtà le donne (ma anche gli uomini) non sono appagate da un unico obiettivo totalizzante, che escluda la sfera affettiva.

Un percorso di Coaching serve a riflettere su quanto noi donne vogliamo una vita lavorativa e professionale di qualità, non a discapito della vita privata e della serenità famigliare. Per far questo, in Italia non è più sufficiente fare ricorso al detto *help yourself*, ma sarebbero necessari concreti contributi istituzionali, politici, aziendali, volti a creare un vero welfare del collaboratore.

A questo riguardo, il Bilancio di Genere è sicuramente uno strumento utile per creare le condizioni di benessere sociale, sottolineare come le capacità personali e professionali delle donne siano una risorsa economica, sociale e generale. Donne e uomini hanno bisogni diversi, ma devono poter operare scelte di vita, famigliari e professionali secondo le proprie aspirazioni e inclinazioni. L'attenzione viene posta su scelte di pari opportunità che siano politiche di riconciliazione tra lavoro professionale e tempi di cura (tempi di vita).

Quali elementi deprimono la crescita femminile?

L'ossessione della competizione toglie spazio ed energia, genera stress e non garantisce la riuscita. All'eccessiva concentrazione della competizione si può contrapporre un valore femminile, il benessere: la produzione di prodotti e servizi di qualità è legata alla condizione di benessere dentro le organizzazioni. Non c'è qualità senza benessere, ponendo attenzione al processo, alle relazioni che portano risultati.

Quali elementi agevolano la crescita femminile?

La cultura femminile è naturalmente orientata alla relazione, non solo all'obiettivo. Nella gestione del conflitto si possono trovare soluzioni accrescitive. Premiare nuove competenze, sviluppate anche attraverso interventi di Coaching, per migliorare la capacità di lavorare con l'attenzione al benessere proprio e degli altri. In sintesi, fare network, le parole chiave sono benessere, relazione, gestione del conflitto.

Il ruolo che il Coach può svolgere per sostenere il cambiamento culturale, una rivoluzione pacifica, è quello di sostegno alle donne che scelgono un percorso di maggiore consapevolezza. Con un percorso di Coaching si arricchisce la propria mappa mentale e si individuano nuove opzioni di comportamento. Il percorso è fondato su tre parole chiave: consapevolezza, cultura, cambiamento. Nel percorso di potenziamento con il Coach imparo ad allenare lo sguardo, a fare e a farmi le giuste domande: «di cosa hanno bisogno le persone per lavorare bene? Di cosa ho bisogno io per lavorare bene»; «le competenze delle persone che coordinano, hanno la possibilità di essere pienamente utilizzate?»

La cultura

Riguardo alla cultura come significato condiviso, per cui in un contesto un comportamento è considerato buono e un altro no, il Coach focalizza l'attenzione sui comportamenti socialmente apprezzati e condivisi.

Il cambiamento

In sintesi il cambiamento è favorito dal legare il Coaching e la formazione in piani d'azione, che abbiano rilevanza con concreti progetti di miglioramento.

LEADERSHIP FEMMINILE

Quando capita di leggere qualcosa riguardo il femminile nelle organizzazioni, che siano statistiche sull'impiego, analisi sulla presenza di donne ai vertici dirigenziali o approfondimenti sulla conciliazione dei tempi di vita/di lavoro, il concetto che emerge è lo stesso: sono stati fatti passi avanti ma c'è ancora molto da fare. Segue poi la constatazione, di accompagnamento all'idea precedentemente espressa, che l'Italia, e in generale i paesi mediterranei, sono indietro rispetto al resto d'Europa e al Nord America. Quindi, che fare?

Le risposte sono molteplici; i livelli di comprensione del fenomeno sono complessi e differenziati, come svariati sono gli spazi di azione e di intervento. Non si può infatti pensare che i miglioramenti legislativi e normativi siano sufficienti, da soli, a mutare atteggiamenti e stereotipi profondamente radicati nella nostra cultura. Basti andare a leggere le reazioni su Youtube ai video di pubblicità progresso come quelle della Pantene *#Shinestrong*, della Verizon Commercial *Inspire her mind*, o ancora, leggere qualche articolo sul dibattito estivo riguardante le due campagne twitter nate attorno agli hashtag *I don't need feminism because…* vs. *I need feminism because…* per comprendere che attorno ai temi al femminile il pensiero dell'opinione pubblica è tutt'altro che unilaterale.

A dispetto dei dati oggettivi che abbiamo a portata di mano, molti pensano che la parità di genere è ormai un dato acquisito (più che conquistato), che la presenza numericamente inferiore delle donne rispetto agli uomini nel mondo del lavoro e nelle posizioni di potere è dovuta a una deliberata scelta delle prime e che, in sostanza, tali questioni sono solo retaggio di un'epoca e di un pensiero passati che oggi non hanno ragione di esistere. Queste argomentazioni sono spiegabili

facendo riferimento a un fenomeno proprio della psicologia sociale definito «errore fondamentale di attribuzione», cioè la tendenza ad attribuire la responsabilità di un comportamento alla disposizione della persona che lo ha attuato più che alle caratteristiche della situazione data. Questo fraintendimento è accentuato nella nostra cultura dalla propensione a preferire le spiegazioni interne (norma di internalizzazione) rispetto alle attribuzioni esterne. In questo modo, se le donne sono numericamente meno presenti ai vertici aziendali è perché le loro attitudini, e le decisioni che ne derivano, sono di natura diversa rispetto a quelle maschili.

Al contrario, un'analisi più attenta del fenomeno porta a conclusioni ben diverse.

Da una ricerca di Federmanager del 2010 risulta che in Italia il rapporto tra dirigenti uomo e donna è di 1:6, mentre tra quadri donna e uomini è di 1:2 nelle aziende con dirigenti donne e 1:4 nelle aziende con dirigenti uomini. Dal punto di vista del profilo, la donna manager italiana risulta per essere solitamente più giovane (il 44,5% delle dirigenti donna ha infatti meno di 45 anni, rispetto al 29,4% dei dirigenti uomo), più istruita e con meno anzianità aziendale rispetto al manager uomo.

Per quanto riguarda la retribuzione fissa, le donne subiscono uno svantaggio di 12 punti percentuali rispetto agli uomini, mentre non ci sono disparità di trattamento circa quella variabile (anzi, le donne risultano avvantaggiate su benefits quali polizze assicurative, stock options e borse di studio. Infine, emerge il dato per cui le donne sono maggiormente in condizioni di single, separate e divorziate rispetto agli uomini (rispettivamente: 11,2% contro 3,1%, 5,2% contro 3,1% 6,6% contro 2,8%). Come spiegare questi dati? Da questa e da altre ricerche (Eagly, Carli, 2007), risulta che molti passi avanti debbano ancora essere fatti per rispondere alle domande della vita familiare.

La maternità, reale o potenziale che sia, sembra infatti essere il principale ostacolo alla nomina di una dirigente donna. Spesso le donne rinunciano a posizioni di alto prestigio a favore di impieghi più modesti

appunto per venire incontro agli impegni familiari, reali o ipotetici che siano: come ha brillantemente spiegato Sheryl Sandberg nel suo libro (2013), la progressione di carriera dipende molto dalla scelta di assumersi dei rischi e dal far riferimento a tratti di personalità (agentività, self-confidence, direttività, assertività) che le donne sono chiamate a reprimere fin dall'infanzia. Il risultato di questo meccanismo è che esse tendono a mollare ancor prima di aver lasciato: lo stereotipo del leader come grande uomo, sommato al desiderio di avere, nel futuro, cura di una famiglia sono più che sufficienti per scoraggiare la presa in carico di compiti e attività utili all'avanzamento di carriera.

Tuttavia, la maternità non è l'unico ostacolo: tracce di pregiudizio si riscontrano, come ricordato sopra, nella retribuzione così come nei percorsi di carriera, che sono oggettivamente più lenti per le donne rispetto che per gli uomini. Inoltre, gli uomini preferiti alle donne come dirigenti in professioni considerate tipicamente femminili. Il problema non risulta quindi essere il famoso soffitto di vetro oltre il quale le donne non hanno possono avere accesso, ma un pregiudizio ben più radicato per il quale le donne possiedono capacità inferiori rispetto agli uomini.

A riguardo sono stati progettati diversi esperimenti, qui ne citeremo due. Il pioniere di questi studi è quello di Goldberg che nel 1968 ha diviso le proprie studentesse in due sottogruppi. A ciascuna ha fatto leggere gli stessi testi, con l'unica differenza che metà della classe pensava fossero stati scritti da dei ragazzi mentre l'altra metà pensava che le autrici fossero delle ragazze. Gli articoli scritti dalle ragazze hanno ricevuto voti più bassi, salvo trattassero una tematica femminile. Più recentemente, nel 2003, Flynn e Anderson (in Sandberg, 2013) hanno chiesto ai propri studenti di analizzare un caso imprenditoriale di successo che ha avuto come protagonista una donna reale, Heidi Roizen. Metà classe pensava però che il protagonista fosse un uomo di nome Howard. Gli studenti hanno valutato Heidi e Howard come egualmente competenti, ma Howard è stato preferito come potenziale collega. Perché? Il motivo principale della resistenza alla leadership

femminile è riconducibile al doppio vincolo in cui si trovano costrette le leader donne.

In quanto leader, ci si aspetta che mostrino i tratti tipici legati alla figura del grande uomo: aggressivo, dominante, ambizioso, individualista, energico ed estremamente fiducioso nelle proprie capacità. In quanto donne, si presume siano dotate di qualità prosociali e volte alla cura degli altri, quali: affettuosità, disponibilità, amicalità, gentilezza, comprensività, gentilezza e sensibilità. Così, se mostrano comportamenti volti in quest'ultima direzione, sono criticate in quanto mancano della forza di un buon leader; ma se si mostrano troppo assertive e fiduciose in se stesse, sono rimproverate di essere troppo poco femminili.

La domanda quindi è: esiste un modello di leadership riconducibile a uno stile più femminile? La cooperazione, il mentoring e la collaborazione, comunemente associate alla femminilità, sono caratteristiche ritenute necessarie a uno stile di leadership efficace, soprattutto nei contesti organizzativi attuali. Come sottolineato da Eagly e Carli in un articolo uscito nel 2003 sulla rivista *The Leadership Quarterly*, se nel passato i leader basavano la loro autorità soprattutto sul proprio potere politico, economico o militare, nelle società postindustriali ciò che conta maggiormente è la capacità di condividere il potere e quindi di stabilire relazioni cooperative, incoraggiando il lavoro in team.

A questo scopo è necessario enfatizzare le capacità di empowering, cioè di supporto e coinvolgimento dei lavoratori. Gli approcci attuali alla leadership considerano maggiormente il leader nel ruolo di Coach, raccomandando una riduzione della gerarchia, in linea con i cambiamenti strutturali che riguardano oggi le organizzazioni. In questo nuovo quadro di riferimento le donne sembrano quindi possedere un vantaggio rispetto agli uomini, in quanto risultano utilizzare uno stile di leadership più trasformazionale rispetto agli uomini.

Risultano quindi preferire uno stile partecipativo e collaborativo, che punti ad ottenere la fiducia dei followers e ad incoraggiarli a sviluppare appieno il loro potenziale così da contribuire più efficacemente allo

sviluppo della propria organizzazione. Al contrario agli uomini viene attribuito uno stile maggiormente transazionale, basato su una relazione dare-avere con i propri sottoposti. Gestiscono in modo più convenzionale le responsabilità dei propri collaboratori, chiarendo loro quali sono gli obiettivi che devono raggiungere e ricompensandoli o correggendoli a seconda del risultato. Da tale ricerca emerge quindi che le donne supportino e incoraggino maggiormente i propri subordinati, assumendo anche i comportamenti positivi dello stile transazionale, mentre gli uomini mantengono uno stile più direttivo, ricorrendo maggiormente ad azioni correttive o a soluzioni disciplinari.

Si scopre così non solo che lo stile trasformazionale, utilizzato maggiormente dalle donne, risulta essere più efficace nell'attuale cornice organizzativa, ma anche che questo permette loro di guadagnare la giusta autorevolezza senza essere rimproverate di eccessiva mascolinità. Tuttavia, affinché questo stile di leadership sia legittimato, è necessaria la presenza di altre donne che lo legittimino.

RICERCA SUL CAMPO

CASE HISTORY

Ora la narrazione della parte esperienziale, in cui avremo modo di apprezzare lo stile transformazionale succitato: una sintesi di alcuni casi di Business e Life Coach che ho seguito in questi anni, in vari ambiti, PMI, Aziende Multinazionali, Educativo e Servizi. La metodologia usata si è avvalsa del metodo G.R.O.W., e dell'ascolto attivo.

Si tratta di diverse situazioni: donne imprenditrici alle prese con il passaggio generazionale, insegnanti in crisi di autorità con studenti e famiglie, lavoratrici cresciute nel ruolo e prossime alla promozione, donne emigrate che lottano per l'integrazione, ecc.



PMI e Passaggio generazionale

Christa, figlia, moglie, madre, imprenditrice, e… Amministratore Delegato
Obiettivo: passaggio generazionale, work and life balance, empowerment

Conosco Christa e la sua azienda, un'impresa altoatesina nel settore del legno e dell'edilizia, grazie a un corso di formazione di comunicazione. O meglio, conosco l'imprenditore - fondatore Alex, un settantacinquenne molto in forma e pieno di energia.

Quando lo incontro la prima volta (tutte le trattative si erano svolte a telefono o via mail) e sto per iniziare il corso, entra in sala riunione, saluta battendo i tacchi si inchina, si ferma e… mi fa notare che la lavagna dove stiamo proiettando i lucidi ha un piccolo pilucco, per cui la visione dei lucidi non è perfetta.

Prende un fazzoletto dal taschino e toglie, con decisione, l'intruso pilucco.

Taccio, sorrido e rifletto sulla spinta «sii perfetto», che sfiora l'ossessione, così tipica di tanti imprenditori.

Il corso va molto bene, vengo richiamata altre volte e quindi conosco tutta la bella famiglia di Alex: Christa, la figlia maggiore quarantenne, tre figli, responsabile amministrativa; il marito Luigi, l' italiano; il fratello Ralf, trentenne, responsabile della parte informatica; altre due figlie che non lavorano in azienda ma negli alberghi delle vicinanze.

Dopo alcuni incontri, il signor Alex mi chiede di effettuare un percorso di Coaching per aiutarlo nella scelta del suo successore: a 75 anni vuole lasciare l'azienda in mani sicure. Dal colloquio capisco che la lascerebbe volentieri al figlio maschio ma ritiene Ralph ancora troppo giovane: ha trent'anni e sta faticosamente finendo di laurearsi.

Ha quindi pensato temporaneamente a una gestione aiutata dal marito della Christa, Luigi ma… Luigi è italiano e quindi non sa se fidarsi

completamente. Naturalmente non me lo dice, ma grazie a un giro di parole comprendo che altoatesino = affidabile, italiano un po' meno...

La terza e ultima scelta sarebbe Christa, ma è mamma di tre figli piccoli! Dove trovare il tempo?

Inizio cautamente il percorso di Coach proponendo un assessment, cioè una valutazione del potenziale, ai tre potenziali interessati. Alex è d'accordo.

Propongo l'assessment in riunione plenaria ai 3 candidati e... cosa succede? Christa aderisce con molto entusiasmo, riscontro un moderato interesse da parte di Luigi, e ... una totale fuga da parte di Ralph, il quale si dichiara sempre impegnato.

A seguito degli esiti dei 2 assessment appare chiaro che Luigi non ha né la stoffa né la volontà di prendere il comando. Ne discutiamo a lungo e lui ammette di considerarsi un dipendente, non un manager o un imprenditore.

Rimane quindi Christa; ho un colloquio molto approfondito con lei, in cui si dichiara titubante essenzialmente per il pesante carico familiare, tre figli piccoli da crescere, la casa, l'organizzazione... è troppo, e poi non si sente in grado. Il padre Alex è insostituibile!

Le propongo comunque, d'accordo col padre, un percorso di tre mesi di Coaching per rafforzare le sue capacità manageriali. Così inizia il mio pendolarismo in Alto Adige.

Scopro in Christa una persona brillante, spiritosa, con una notevole intelligenza. Gran lavoratrice, già dall'età di nove anni aiutava la famiglia nell'albergo. Primogenita con una forte spinta a crescere e con un molto tedesco «sii forte», tiene moltissimo all'azienda familiare. Ha un buon rapporto col fratello minore, quasi più da madre che da sorella.

Man mano che tra noi si sviluppa e si instaura uno stabile rapporto di fiducia escono fuori alcuni nodi irrisolti della famiglia: il fratello in realtà ha un carattere molto instabile, ansioso, immaturo e aggressivo.

Anche per le costanti sfuriate che fa in azienda non sembra proprio la persona più adatta a prendere in mano la situazione dell'azienda familiare. Secondo Luigi, che sotto sotto non stima il genero, ha ancora il latte alla bocca. Christa si rivela invece donna matura, ponderata e persona potenzialmente adatta al passaggio imprenditoriale.

Uno degli scogli principali per Christa è . . . Christa stessa: il fatto che lei, donna, possa diventare l'amministratore delegato di un'impresa in cui di fatto il marito e il fratello sarebbero suoi collaboratori è un ostacolo psicologico molto grande. Forse insormontabile.

L'Alto Adige ha una cultura sociale sostanzialmente maschilista e contadina: l'uomo è il capofamiglia, la donna è innanzi tutto moglie e madre.

In realtà dopo i mesi di Coaching, condotto sia in modalità one-to-one, sia FAD (formazione a distanza), in cui abbiamo trattato assertività ed empowerment, Christa è riuscita a superare alcune sue paure e ad assumere la posizione di Amministratore Delegato.

I conflitti all'interno dell' azienda non sono terminati, anche purtroppo a causa di una situazione economica non favorevole. Ma Christa è riuscita a gestire anche la crisi, riducendo il personale in esubero, tagliando gli sprechi e recuperando efficienza.

PMI e Impresa Familiare

Maria, imprenditrice e madre
Obiettivo: gestione intelligenza emotiva, leadership autorevole e assertiva.

Conosco questa cliente, piccola imprenditrice di buon successo, attraverso una telefonata del figlio quarantenne Massimo, esasperato: anche lui è un imprenditore che ha fatto vari cambi della sua vita lavorativa, nonostante – o forse grazie a . . . ad una madre decisamente *ingombrante*, Maria. Apprendo una parte della storia di questa donna da lui, che al primo contatto telefonico mi dice velocemente - quasi bru-

scamente – «aiutami Francesca, incontra mia madre. non la sopporto più! Anche questa volta distrugge tutto».

Concordo l'appuntamento e incontro Maria, una signora di circa sessant'anni, curata, elegante, anche se le mani e lo sguardo, diretto e a tratti duro, rivelano l'origine contadina, semplice e forte.

Dai primi colloqui emerge che il nucleo profondo di Maria, che si rivolge a me anche per tutta una serie di problemi psicosomatici, è l'energia ma anche la rabbia: e comprendo che l'energia ad oggi l'ha tenuta forte, attiva e combattiva.

Grazie a questa forza è riuscita a superare le molte prove della vita: un matrimonio combinato dalla famiglia (con un padre-padrone) giovanissima, due figli non voluti, infine una fuga da casa per essere respinta, ancora una volta, dalla famiglia di origine: un uomo è bello anche se sembra un porco. Resta con tuo marito, qui non c'è posto per te. Questo le ha detto la madre.

Dopo varie vicissitudini la dolorosa separazione.

Una volta separata Maria ha iniziato una serie di passaggi imprenditoriali che l'hanno condotta alla costituzione di un'efficace rete di successo nel campo dell'alimentazione naturale.

Purtroppo la prima impresa fallisce perché lei ripone troppa fiducia in un socio, che la tradisce. Lo stress è molto, e la gestione delle emozioni incontrollata, al punto che Maria prende a schiaffi l'avvocato del socio in tribunale. . .

Ora ha fondato un'altra società, lavora moltissimo, ha successo e visibilità. Proprio l'eccesso di quest'energia le sta portando problemi di salute cardiaci, eccesso di colesterolo nel sangue, insonnia notturna e irritabilità diurna.

Maria gestisce in prima persona tre punti vendita per un totale di 14 persone, e non si fida di nessuno, neanche di suo figlio che giudica troppo dolce nel trattare i dipendenti. «Se non ci sono io non funziona

nulla, lo devono capire che è roba mia, questa è casa mia e quindi devono fare come dico io, non che appena giro l'occhio si girano a chiacchierare coi cliente e perdono tempo».

Maria è arrivata nel mio studio dopo aver già fatto alcuni percorsi psicoterapeutici e, all'inizio, con un obiettivo abbastanza confuso: vuole abbassare il colesterolo, senza medicine, perché si rende conto che non dorme la notte, pensa e ripensa sempre in modo ossessivo a tutti i torti e agli sgarbi che durante la giornata le sarebbero stati fatti.

Iniziamo a lavorare con la tecnica dell'ascolto attivo e del rapporto empatico: piano piano il nodo di Maria esce fuori in tutta la sua complessità: una famiglia di origine difficile, un padre sempre ammalato, una madre con gravi problemi economici, dove lei è la primogenita e quindi deve riuscire, guadagnare soldi per il bene di tutta la famiglia. Al momento attuale tra tutte le sorelle e fratelli lei è quella che ha avuto più successo.

Lavoriamo anche sul rapporto col denaro: Maria ne guadagna molto e ne spende molto: è quasi come se nelle sue mani questi soldi così faticosamente guadagnati non riuscissero a rimanere. Lavoriamo sul rapporto di fiducia e sfiducia nei confronti dei suoi collaboratori il primo dei quali è suo figlio: ha 40 anni ma lo considera un bimbo inesperto. Litigiosi anche i rapporti col nipote giovane venuto dalla Calabria: lei l'ha accolto come un figlio, con tutto l'amore e la passionalità delle donne calabresi, ma questo nipote non l'ha ricambiata con altrettanto affetto. Mi parla della sua delusione e dei litigi con la famiglia del fratello a cui Maria ha prestato molti soldi e che questo fratello non ha più restituito.

Il nodo familiare e professionale è saldamente intrecciato: in sintesi, Maria si fida solo dei familiari ma i famigliari la tradiscono.

Decidiamo con Maria di fare prima un percorso di life Coach e poi di business Coach, per lavorare sulla delega e sul passaggio da una leadership di controllo a una leadership di tipo più democratico, come

auspicato anche dal figlio. Un confronto familiare anche con Massimo, inoltre, servirà per sciogliere alcuni nodi di rabbia e sostituirla con energia positiva.

Il life Coach, ancora in corso, sarà successivamente integrato con il business Coach, in particolare si effettuerà un team Coach rivolto a tutti i collaboratori: si andrà a lavorare sulla comunicazione, stile di leadership e gestione dello stress, per raggiungere l'obiettivo prefissato: gestione intelligenza emotiva e leadership autorevole e assertiva.

Azienda e multiculturalità

Maria Sol, la figlia della lavandaia, Regina delle nevi
Obiettivo: negoziazione generativa e capacità di resilienza

Conosco Maria Sol a un corso finanziato dalla Comunità europea sul *public speaking*: mi si avvicina, facciamo qualche chiacchiera e ci prendiamo un caffè insieme.

Mi racconta un po' di sé: viene dall'Equador, ha 9 fratelli, figlia di una lavandaia e di un *campesinos*, è in Italia da 8 anni. Appena può frequenta corsi di formazione, per migliorare l'italiano e riempire il tempo libero: in Italia è sola, ha lasciato il marito in Sud America.

Dopo qualche mese mi ricontatta e mi chiede può venire nello studio per un problema di lavoro. Lavora in una rete di supermercati, è il braccio destro del capo, un imprenditore che gestisce le aziende. E' tutto un comprare fondi commerciali, e un rivenderli dopo averli ristrutturati e avviati, La caratteristica comune è che il furbo imprenditore italiano assume solo dipendenti extracomunitari: ci sono peruviani, ecuadoriano, marocchini, tunisini, albanesi, etc, ma non un solo italiano. L' imprenditore fa così perché il personale è di buon comando come si dice.

In questa maniera Maria Sol da ben 7 anni viene licenziata tutti gli anni a dicembre e riassunta puntualmente a gennaio dell'anno successivo: così, cambiando posto di lavoro e supermercato, non ha diritto a

nessun aumento di stipendio né scatto di anzianità.

A Maria Sol comunque la situazione va bene, vive in un appartamento di proprietà del titolare, che ora ha assunto anche sua sorella e una nipote. Lei lavora anche sabato e domenica, quindi è molto apprezzato dal suo capo. E' precisa Maria Sol, quando ha iniziato in Italia ha fatto la badante di un imprenditore anziano, caduto in depressione. Dopo aver fatto qualche anno questo mestiere ha deciso di farsi riconoscere la prima laurea in economia e commercio e di qui. gradino dopo gradino, si è fatto riconoscere il titolo: potrebbe fare la commercialista, mi dice con orgoglio.

«Ne ho fatta di strada, da figlia della povera lavandaia: ora sono la Regina delle Nevi!» Le chiedo: «Non capisco, spiegami, cosa intendi?». «Come la Regina delle Nevi il mio cuore è di ghiaccio. Non mi faccio coinvolgere, lavoro e basta. E non ho bisogno di nessuno, basto a me stessa».

Presso questo imprenditore lei tiene tutti conti, più o meno limpidi, di questa fitta rete di società. Lavora moltissimo, anche perché ora è separata dal marito, non ha figli, e il lavoro è la sua vita. Ora le chiedo perché è venuta da me, visto che sembra che le vada tutto bene. Mi dice che deve andare in Ecuador e le servono 2.000,00 euro. Non riesce a farsi pagare lo straordinario dal capo: ha lavorato tutto l'anno, si è segnata gli straordinari che ha fatto e che non le ha mai riconosciuto: questa volta vuole essere pagata!

Maria Sol mi sembra molto decisa: questo sarà l'obiettivo di Coach. Imparare a chiedere, saper dire dei no motivati, darsi il giusto valore. Il tutto con una negoziazione generativa e capacità di resilienza, senza perdere il posto di lavoro!

Iniziamo a fare una simulazione in cui io faccio il capo e lei fa . . . Maria Sol e ci alterniamo via via, proviamo a vedere le espressioni linguistiche, il *body language*, tutto quello che lei può usare nel chiedere questa somma di denaro. Perfezioniamo la strategia e finalmente arri-

va il grande giorno: domani Maria Sol andrà a chiedere il suo aumento, si farà riconoscere lo straordinario.

Arriva alla seduta successiva col sorriso, mi dice che non è stato facile, ma è riuscita a raggiungere il suo obiettivo.

«Com'è andata? Raccontami!» la invito, e lei «è durata tutta la giornata, da mattina a sera la trattativa! Io sono andata da lui e ho chiesto i 2.000,00 euro, mostrandogli tutti i tabulati dello straordinario, e lui mi ha detto assolutamente no, e gridava. Non mi sono fatta intimorire, come le altre volte. Me ne sono andata imbronciata, lui dopo un po' è tornato da me dicendo -va bene Maria Sol, facciamo così, le do 500,00 euro e non se ne parli più- gli ho risposto -no grazie- e ho continuato a lavorare. Poi nel primo pomeriggio ha rilanciato offrendo 1.000,00 euro e gli ho detto di nuovo no grazie».

E così di euro in euro hanno continuato tutta la giornata fino a che lui, furente, ha preso il libretto di assegni, ha scritto 1.800,00 e lo ha sbattuto sulla scrivania.

«Ho riflettuto un po', poi ho preso questo assegno e l'ho posato dolcemente sulla sua scrivania dicendogli che dai tabulati io fatto 2.000,00 euro di straordinari e quelli mi servono per tornare dai miei in Ecuador per rivedere mia madre ammalata». Lui stava zitto e non mi guardava, me ne sono andata.

Faccio una pausa, mi immagino vari scenari e allora Maria Sol continua nel racconto. «Non ci crederai, è tornato da me, mi ha rimesso l'assegno sulla scrivania e mi ha detto -ti do 1.800,00 euro e non di più».

Ha poi fatto un'altra pausa, ha preso 200,00 euro in contanti dal portafoglio «e questo è un mio regalo, re-ga-lo, capisci! Perché IO sono una persona generosa».

E così finisce la storia di Maria Sol, la figlia della lavandaia, e della sua piccola grande battaglia. Ancora adesso lavora dall'imprenditore italiano, e ha ottenuto, finalmente. un aumento.

Multinazionale e Change Mangement

Alessandra, da collaboratrice a capo
Obiettivo: Change management, Leadership femminile

Mi chiama il capo di Alessandra, una manager delle risorse umana, già mia cliente: è un caso di change management e di empowerment.

Alessandra è un'impiegata di circa quarant'anni, single, da 10 anni in azienda. Molto stimata e apprezzata, è una grande lavoratrice, forte, caparbia. Tutto questo le ha permesso, giovane diplomata, dopo anni di lavoro, di diventare il braccio destro del capo, una donna che da qualche tempo è stata chiamata dalla casa madre ad altre funzioni internazionali.

L'oggetto del business coach è questo: Alessandra deve molto velocemente - 3/6 mesi massimo - diventare a sua volta capo delle sue ex colleghe d'ufficio e assumere il ruolo di *Customer care*, che cura le relazioni con i clienti di taglio medio-alto. Le collaboratrici, una decina, tutte donne, si occupano della gestione dei rapporti con le aziende, del contenzioso e conoscono a fondo le caratteristiche tecniche del portafoglio prodotti.

Da subito il rapporto con Alessandra, grazie anche al ricorso all'empatia e all'ascolto rogersiano, si avvia verso un binario positivo. Lavoro con lei sulla sua sicurezza/insicurezza nella nuova posizione, sulla sua notevole ansia da prestazione, sul pensiero ricorrente di "non ce la posso fare" e sulla gestione del tempo.

Alessandra sta in ufficio 10 ore al giorno, si porta il lavoro a casa, manda email anche il sabato e la domenica: gli incontri di Coach sono sempre nel mio Studio in serata molto tardi. Spesso arriva alle 18.30 e, quando apro la porta, è ancora al telefono col suo capo, che la tempesta di richieste.

«Le mie colleghe escono alle 17, non un minuto più tardi, da quando sono io il capo», si lamenta con me. . .

Finiamo la seduta di Coach sempre molto tardi, proprio perché il momento che Alessandra inizia ad aprire la bocca escono fuori moltissimi dati, a volte anche personali: un tumore da cui è uscita poi indenne, un fidanzato fedifrago e traditore, una bella rosa di amiche che non riesce a frequentare per mancanza di tempo. . .

Per riportarla alla situazione di obiettivo di Coaching e sul tema del qui e ora, dopo un'iniziale parte di sfogo e di autocommiserazione, la invito a lavorare su un tema molto concreto e puntuale di micro organizzazione.

Le domando: «Quante mail ricevi a settimana? Dividile per tipologia e per emittente e la prossima volta analizziamo chi sono i principali ladri di tempo in questa maniera».

Grazie a questa analisi Alessandra si rende conto che non tutto il gruppo delle colleghe le è ostile: in particolare ci sono solo una o due persone costantemente oppositive, e me ne parla diffusamente.

Allo scopo di sciogliere questo conflitto chiedo ad Alessandra di analizzare con empatia quali possono essere i motivi di questo conflitto con queste due specifiche persone.

L'iniziativa ha successo e quindi invito Alessandra ad avere un confronto riservato e franco con queste due persone, separatamente, in maniera tale da diminuire il diluvio di e-mail e da gestire meglio la microconflittualità di ufficio.

Alessandra inizia piano piano ad acquisire consapevolezza e responsabilità nel ruolo.

Un altro piccolo cambiamento è stato quello di chiudere la porta: le altre 10 persone sono in un *open space*, mentre lei lavora in un piccolo ufficio a fianco con la porta quasi sempre aperta, in maniera tale da potere sempre controllare tutto l'andamento dell'ufficio. Questo ipercontrollo naturalmente le procura un livello di ansia e di stress costante.

Dopo averne discusso a lungo negli incontri di Coaching, ha accettato la possibilità , durante l'arco della giornata lavorativa, di darsi il permesso, la possibilità di scegliere, in alcuni momenti, di chiudere la porta per poter riflettere, fare telefonate riservate e lavorare con se stessa per pianificare l'attività lavorativa.

Alla fine, dopo intensi mesi di incontri, l'azienda si è dichiarata molto soddisfatta del percorso: Alessandra, risolte alcune problematiche in ufficio, probabilmente diventerà una mia cliente di life Coach, a livello però individuale e non più aziendale.

Scuola oggi: autorità, autoritarismo o autorevolezza?

Maria Pia, docente in crisi
Obiettivo: migliorare l'autostima e la leadership

Maria Pia entra nel mio studio su consiglio di un suo collega, Vicepreside in un Liceo del Ponente ligure. Ha un problema di autorità con i suoi alunni, mi ha detto la donna al telefono: la voce è molto veloce e ansiosa, quasi implorante.

Al primo appuntamento mi colpisce la sua aria dimessa, le spalle un po' curve, lo sguardo triste, l'abito da professoressa vecchio stampo. Regge con evidente sforzo una borsa grande, che immagino piena di libri e quaderni di appunti. Si siede composta, e, quando iniziamo il colloquio mi sommerge con un'inarrestabile loquacità. Fa volontariato per una organizzazione cattolica, molto attiva nel sociale, è single, 55 anni, e poi. . . chiacchiera ininterrottamente durante tutto l'incontro, senza prendere fiato e inizia a raccontarmi il nodo per cui è venuto da me.

A prima vista si potrebbe definire un Business Coach, il problema da risolvere è quello della disciplina a scuola: i ragazzi non la rispettano, entrano ed escono senza chiederle il permesso, sbattono la porta e.. a volte i pugni, alzano la voce, bestemmiano. . . insomma lei ha molta difficoltà a far rispettare la disciplina al punto che è stata ripresa più

volte dalla preside per questo motivo.

In realtà durante i vari incontri si profila un copione da Salvatrice, come si direbbe in Analisi Transazionale: Maria Pia ha sempre aiutato gli altri con dolcezza, con vero spirito cristiano.

Il suo ruolo è sempre stato quello di Cenerentola/Crocerossina per tutta la famiglia: lei è la buona, contrapposta ad una sorella minore molto problematica – sorella, scoprirò poi, deceduta di anoressia, e che lei ha vegliato fino all'ultimo in casa, come infermiera.

I genitori si erano rifiutati di farla ricoverare, e questo aveva causato enormi litigi con il fratello maggiore, che era di parere opposto. Una famiglia molto cattolica ma con problematiche irrisolte.

Ha difficoltà Maria Pia ad uscire da questo suo ruolo. La scuola è stata lo sbocco naturale di una vita di studi, anche la madre era insegnante, anche se poi aveva lasciato la scuola per curare i figli. Un padre ingegnere, rigido e molto amato, estremamente intelligente, un nugolo di sorelle di fratelli e sorelle con rapporti complicati.

Andiamo a lavorare con Maria Pia non sul doloroso passato, ma sul presente e sugli obiettivi futuri: cosa vuole adesso? Il suo ruolo di insegnante non è solo cultura, cura e di amore, ma anche sostegno e rigore!

Finalmente lo sblocco, quando discutiamo di autorità, autorevolezza e autoritarismo. Lei dovrebbe insegnare storia e filosofia, a volte latino e si stupisce perché i ragazzi non si appassionino a queste materia, come faceva lei alla Scuola delle Suore..

La faccio riflettere sul fatto - non banale- che il mondo è cambiato. E velocemente.

Finché ad un certo punto scopro che Maria Pia ha una meravigliosa dote nascosta: fin da piccola con la sorella gemella inventava storie, storie veramente belle: me ne porta qualcuna e me la legge, con voce tremante. Ha una grafia minuta e molto curata. Ed ecco che mi

racconta di fiabe meravigliose, di principi, streghe e principesse, un mondo di fantasia e di bellezza, grazie al quale - intuisco - è riuscita a fuggire dalla tristezza e disperazione di vedere lentamente agonizzare la sorella amata.

Oltre alla fiabe, ha facilità a scrivere poesie, di arguzia notevole. A un certo punto l'idea: perché non trasformare parte delle sue lezioni recitando qualche poesia su temi didattici e perché non far vivere le storie con i suoi ragazzi come protagonisti ?

Andiamo lavorare su alcuni temi come la tecnica delle mappe mentali per trasformare e vivacizzare le lezioni. Le piacciono, si appassiona al tema.

Dopo una decina di incontri piano piano la leadership di Maria Pia comincia a emergere, in studio e in aula: la postura è più eretta, lo sguardo diretto, e c'è un accenno di sorriso negli occhi. La voce non è più così ansiosa, comincia a essere più lenta e misurata.

Mi racconta dei primi successi: ha scritto una poesia sul genitivo locativo, in rime baciate, è riuscita a stupire i ragazzi e a trasformare una noiosa lezione di latino grazie alle mappe mentali. E ancora: giocando sui nomi e sulle assonanze, ogni ragazzo può essere un attore – ora Cesare, ora Cicerone, ora Cleopatra - protagonisti di una avventura che inizia con il trillo della campanella, e continua, puntata dopo puntata, fino al termine dell'anno scolastico.

I suoi alunni, e non solo, ora l chiamano la Proffe poeta, ed è additata con stupore e qualche volta ammirazione.

Da quel momento di sblocco l'autostima cresce: incontro dopo incontro non solo la postura ma anche gli abiti di Maria Pia cambiano: inizia prima timidamente con un foulard di seta un po' colorato, poi continua con una borsa acquistata in saldo, bianca e turchese, poi con magliette vivaci al posto di quelle blu scuro.

In un incontro dopo la pausa estiva mi mostra le mani: «Guarda! Ti piacciono?» Si è messa lo smalto alle unghie, di un bel blu brillante,

con un po' di brillantini. Si giustifica subito, dicendomi che ha visto che anche le sue colleghe ce l'hanno! E i suoi ragazzi le hanno detto che le sta molto bene. Si è fatta fare anche delle meches bionde leggere sui capelli.

Insomma, per concludere, uno dei problemi di Maria Pia era quello che tutti gli anni le venivano assegnate le classi più turbolente in cui nessuno voleva lavorare. Anche quest'anno la Preside ci ha provato: di fronte a tutti i colleghi di Maria Pia. «Questa classe la dò a lei, intanto sappiamo che lei è la più sfigata... Maria Pia però è riuscita questa volta a guardarla negli occhi, a sorridere e a dire no grazie, questa classe no, vorrei una prima quella me la può dare? La preside stupita, ha acconsentito! E le ha anche detto... «Professoressa, le devo dire che da un po' di tempo sarà... non so... per i capelli... ma mi sembra diversa, cambiata!»

Ridiamo insieme, e commentiamo il primo piccolo grande successo. Forse bastava un buon parrucchiere?

Concludo con un sorriso, e immagino che anche adesso stia preparando altre poesie sul genitivo locativo o l'ablativo assoluto... per il suo prossimo incontro coi suoi ragazzi e con le famiglie.

CONCLUSIONI

Sulla base di quanto detto, è giunto ora il momento di fare qualche considerazione finale.

Attraverso questo lavoro ho cercato di approfondire come può lavorare il Coaching, modello nella relazione di aiuto, con clienti donne.

Grazie al Business Coaching, le organizzazioni si propongono di migliorare la gestione dei propri collaboratori. Attraverso il lavoro del Coach, il cui compito primario è di supportare le persone che gli vengono affidate in momenti critici dell'attività lavorativa, si può impostare un percorso di sviluppo personale a lungo termine.

Il Life Coaching aiuta a sviluppare caratteristiche e competenze personali, liberando potenzialità legate non solo all'ambito professionale: supporta la persona a individuare nuove possibilità rispetto a disagi emotivi, relazioni in crisi, momenti di crescita e di cambiamento.

Molte imprese stanno uscendo da un periodo di ristrutturazione aziendale, derivato dalla crisi, e possono essere propense ad investire sulle persone che sono rimaste per migliorare il clima all'interno e l'immagine esterna.

Bisogna valorizzare e sostenere i talenti delle persone, donne e uomini, che sono il bene più prezioso: così si possono ottimizzare la performance ed il profitto dell'azienda.

In conclusione, occorre porre l'uomo e la donna effettivamente nelle stesse condizioni di scelta, aprendo una riflessione sugli ostacoli oggettivi (come la disparità di trattamento economico e la mancanza di politiche efficaci sui temi della conciliazione vita-lavoro) e pregiudiziali che esse incontrano nel loro cammino.

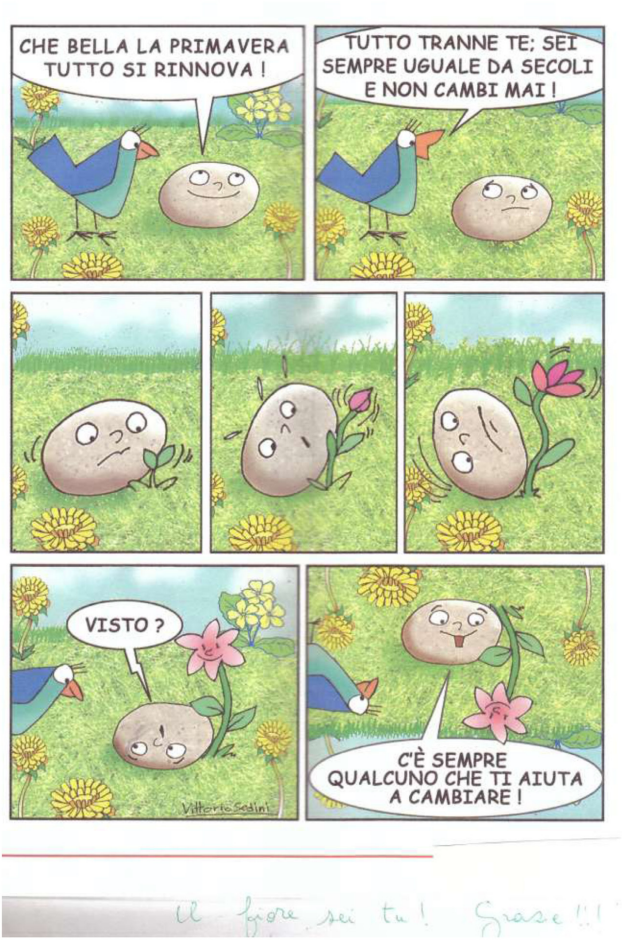
A questo scopo è importante dare spazio a interventi di gestione che, se usati simultaneamente, risultano utili per superare queste barriere, ad esempio: aumentare la conoscenza e la consapevolezza sulle forme di pregiudizio, spesso inconsce, che spesso si manifestano nei confronti della leadership femminile; utilizzare canali di reclutamento formali e trasparenti; rendere espliciti e strutturati i processi di valutazione, in modo da ridurre l'influenza di bias inconsci; stabilire pratiche family-friendly e che coinvolgano anche la popolazione maschile dell'organizzazione.

Tra gli strumenti di welfare uno SPORTELLO COACH ben funzionante presso le aziende ed organizzazioni riuscirebbe a prevenire i momenti di crisi, che provocano assenteismo, licenziamenti, dimissioni di posizioni chiave e malattie psicosomatiche, sempre più diffuse.

Queste, come altre iniziative, fanno parte di un percorso che è necessario intraprendere da parte delle organizzazioni per favorire un cambiamento culturale nei confronti del ruolo della donna nel mondo del lavoro. Solo in questo modo sarà possibile da parte delle organizzazioni fare scelte significative e di valore per il proprio sviluppo, così come da parte delle donne prendere decisioni autentiche sulla propria vita, personale e lavorativa.

Se ogni persona riesce a vivere al meglio le sue giornate sul posto di lavoro, il beneficio individuale diventa benessere collettivo e a guadagnare è l'intera azienda e l'intera società.

Per essere . . . liberi di essere se stessi!



di Francesca Curi

BIBLIOGRAFIA

AAVV, *Analisi Transazionale e Psicoterapia*, Astrolabio 1971;

Bandler R., *Usare il cervello per cambiare*, Astrolabio, 1986;

Bandura A., *Il senso di autoefficacia*, Erickson, 1996;

Bateson G. *Verso un'ecologia della mente*, Alelphi, 1984;

Berne E , *Principi di terapia di gruppo*, Astrolabio, 1971;

Berne E, *A che gioco giochiamo?*, Bompiani, 1967;

Carkhuff R., *L'arte di aiutare*, Erikson, 2007;

Castagna G., *A.T. e fenomeni di gruppo*, in Neopsiche n° 1, 1983;

Castelnuovo G., Demi B., *Le nuove tecniche del Coaching*, De Vecchi 2005;

Eagly A. H., Carli L.L., *The female leadership advantage: An evaluation of the evidence*, The Leadership Quarterly, 14, 2003;

Eagly A. H., Carli L.L., *Women and the Labyrinth of Leadership*, Harvard Business Review, 2007;

Eagly, A. H., *Female leadership advantage and disadvange: resolving the contradictions*, Psychology of Women Quarterly, 2007;

Giusti E, Taranto R., *SuperCoaching, tra counseling e mentoring*, Sovera 2004;

Goldberg, P. A., *Are women prejudiced against women?*, Transactions, 5, 28-30 ,1968;

Grammatica E., Tassarotti S., *Il Coaching*, il Sole XXIV 2004;

Harris, T., *Io sono ok, tu sei ok*, Rizzoli 1995;

J. Whitmore, *Coaching*, ed. Alessio Roberti 2011;

Nadio Delai (a cura di), *Donna & Manager – un binomio per crescere*. Roma: Federmanager Minerva, 2010;

Rogers C. R., *On Becoming a Person. A Therapist's View of Psychoterapy*, 1961, Trad. Ita., *La terapia centrata sul cliente*, Giunti, 2013;

Ross L., *The intuitive psychologist and his shortcomings: Dissertion in the*

attribution process, in L. Berkovitz (Ed.), *Advantaces in experimental social psychology* (Vol 10). New York: Academic Press, 1977;

Sandberg S., *Lean In: Women, Work, and the Will to Lead*, 2013, Trad. Ita., *Facciamoci avanti. Le donne, il lavoro e la voglia di riuscire*, Mondadori, 2013;

Spaltro E., *clima lavorativo*, F. Angeli 2004;

Stewart I., Joines V., *L'analisi Transazionale*, Garzanti 1990;

Variale R., Simonelli P., *Il Coaching in azione*, F. Angeli 2004.

INDICE

© Francesca Curi, 2014
Business e Life Coach AICP
www.formazioneconsulting.com
f.curi@formazioneconsulting.com



Le immagini contenute nell'ebook, ove non diversamente specificato, provengono da internet e restano di proprietà dell'autore. L'Associazione accoglie richieste di inserire i relativi credits o di rimuoverle qualora il loro utilizzo non risulti gradito.

Editing a cura di Daniela Lucchetti

La presente pubblicazione non ha scopo commerciale. I contenuti possono essere riprodotti riportando sempre il nome dell'autore.

AICP - Associazione Coach Professionisti
www.associazionecoach.com

