

Capi, Kapò o Dirigenti?

Per Goffman la vita sociale è una sorta di rappresentazione teatrale, un palcoscenico sul quale si dispiegano i drammi umani. Per gestire l'interazione tra i diversi attori sulla scena, ci si basa su un delicato meccanismo di regole di condotta. In ogni contesto si tende a codificare un sistema di etichetta, che permette al soggetto di utilizzare, a seconda dell'occasione, eventi espressivi particolari, proiettando attraverso questi un'immagine corretta di sé, un giusto rispetto per gli altri presenti ed una considerazione adatta all'ambiente..

Limitarsi a spiegare la leadership, riducendo il tutto unicamente agli aspetti razionali e/o sociali, sarebbe una lettura assolutamente insufficiente.

Al di là di questo, vi è tutta la complessità delle caratteristiche soggettive: meccanismi che sin dalla nascita si inseriscono in un processo di strutturazione della propria personalità.

L'approccio cognitivo-comportamentale insegna che le caratteristiche individuali emergono nel contesto della relazione che intercorre tra il bambino e le sue principali figure di attaccamento.

Dalla nascita dunque, nella relazione con l'altro, l'individuo crea delle strutture che, in funzione delle esperienze vissute, si organizzano in unità più complesse, in modelli di funzionamento che lo guidano nella relazione con gli altri.

Strutture più o meno in equilibrio e in continuo accomodamento rispetto alle informazioni provenienti dall'esterno. Modelli operativi interni che creano l'organizzazione della conoscenza dell'individuo e guidano il suo modo di vedere e di rapportarsi con la realtà, con il mondo che lo circonda.

Vittorio Guidano e Giovanni Liotti per anni hanno studiato, attraverso la pratica clinica, le modalità di organizzazione della conoscenza, riuscendo a strutturarle in cinque strutture d'interazione/azione.

Uno squilibrio nelle strutture conduce ineluttabilmente ad uno scompenso nelle patologie che le definiscono, rivelandone le diverse sintomatologie correlate: ansia, depressione, comportamenti compulsivi, etc.

DEFINIZIONI

Personalità

Modalità strutturata di pensiero, sentimento e comportamento che caratterizza il tipo di adattamento e lo stile di vita di un soggetto e che risulta da fattori temperamentali, dello sviluppo e dell'esperienza sociale.

Carattere

Il complesso delle caratteristiche individuali e delle disposizioni psichiche che distingue un soggetto dall'altro.

Tipo

Complesso di caratteristiche psicologiche e comportamentali in grado di descrivere e "identificare" gruppi di soggetti

Stili personali e capacità

Sempre più spesso si tende ad identificare la leadership con l'intelligenza emotiva, le attitudini relazionali, e le capacità empatiche (per lo più caratteristiche della sfera femminile).

La crescente consapevolezza di dover strutturare il ruolo di leader attorno a capacità intangibili ed emotive; non ha ancora eliminato la falsa credenza che un "Buon capo" debba innanzitutto dimostrare: *capacità di sintesi, capacità organizzative, controllo delle espressioni emotive, sicurezza nell'azione, etc...*

L'universo psicologico dei capi non è una strada a senso unico.

La globalità delle caratteristiche sopra elencate si riferiscono soprattutto ad un'organizzazione della conoscenza di tipo D (dominante).

Una struttura di personalità così definita, per la sua peculiarità nell'accogliere le emozioni rischia (a nostro avviso) di trovarsi in difficoltà nell'affrontare il processo di trasformazione delle RH in un partner strategico per il business dell'azienda.

Soprattutto ora, con un contesto culturale soggetto a cambiamenti repentini.

Oggi, allora diventa importantissimo per un capo saper identificare le proprie lacune e valorizzare i propri potenziali.

COUNSELING

La psicologia per managers tende a occuparsi dell'universo manageriale in termini soprattutto relazionali.

Ci si concentra sugli stili comunicazionali sia intrapersonale che interpersonali.

l'obiettivo preposto è di accomodare "l'organizzazioni della conoscenza" al contesto manageriale, e quindi valorizzare i potenziali e fornire gli strumenti per accogliere e gestire le criticità soggettive.

Il counseling si basa dunque sul bagaglio emotivo del managers e sulla valutazione del suo funzionamento in situazioni reali.

Ci si pone come obiettivo di agire su due dimensioni:

- Interazione manager - realtà interna
- Interazione managers - realtà esterna

In un intervento di questo tipo, due gli aspetti rilevanti:

- La privacy (di cui abbiamo già parlato in una delle precedenti News)
- La costruzione di una relazione basata sulla fiducia.

Si tratta, in sostanza, di favorire una ristrutturazione cognitiva che dal punto di vista comportamentale e relazionale va a tradursi in uno stile manageriale maggiormente assertivo

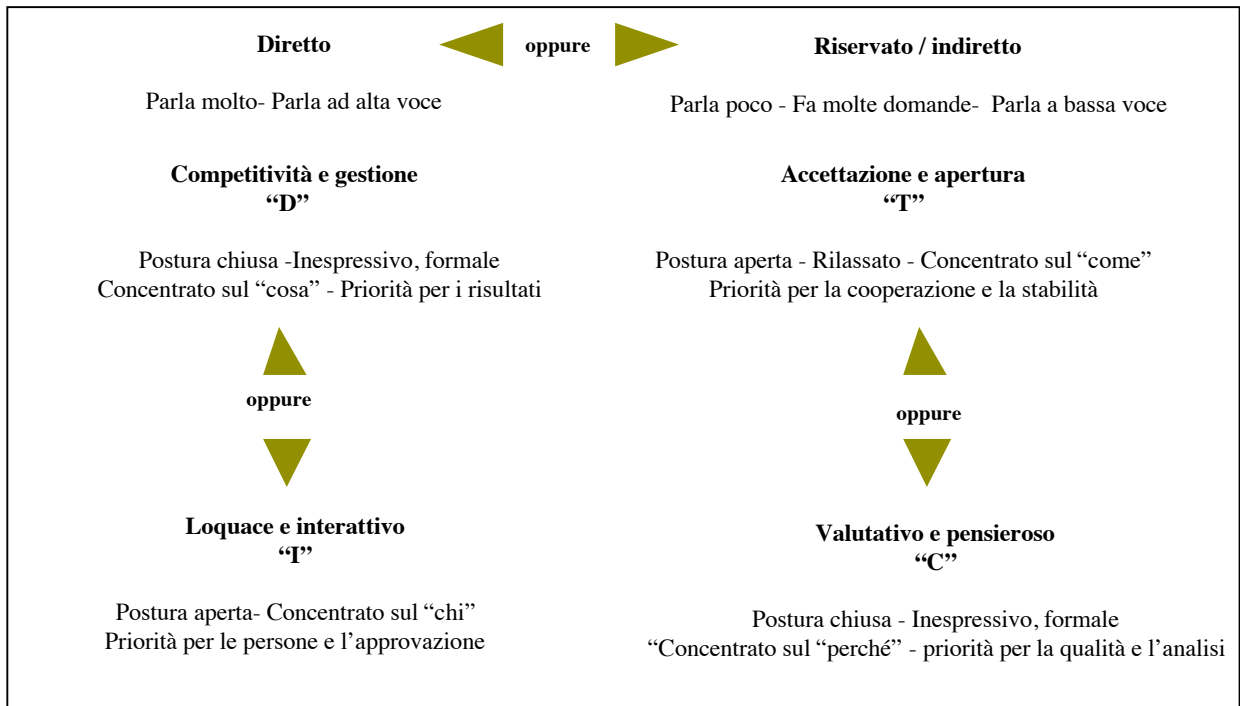
PRIMO PASSO: identificare i profili

L'identificazione dei profili personali è un processo delicato e difficile che necessita oltre ad un buon allenamento anche una profonda conoscenza delle teorie cognitive comportamentali.

Attraverso una serie di strumenti vengono analizzate le seguenti dimensioni della comunicazione:

- Verbale
- Non verbale
- Para verbale
- Contenuti della comunicazione

Il materiale raccolto viene In seguito associato al vissuto personale per avere una prima fotografia che può essere a discrezione approfondita attraverso la applicazione di test specifici

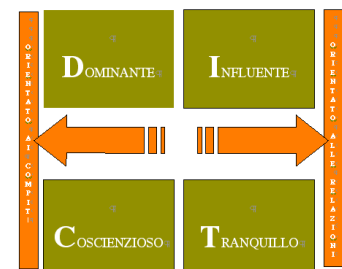


Quattro le dimensioni per descrivere i profili nel contesto lavorativo.

- **D** capace nel dirigere e decidere può diventare autocratico
- **I** capace nel promuovere e persuadere può diventare manipolativo
- **T** tranquillo e piacevole può diventare aggressivo
- **C** capace nell'analisi e controllo può diventare un perfezionista

Il **T** ed il **C** sono più portati verso le relazioni e quindi sicuramente maggiormente attratti dagli aspetti emotivi.

Il **D** ed il **C** invece sono più formali; centrati sui compiti rifuggono le emozioni.



SECONDO PASSO:Relazionarsi

Profilo di tipo C

Cercare di:

- Definire chiaramente le scadenze
- Mostrare affidabilità, lealtà e tatto
- Essere precisi e concisi

Essere preparati a:

- Disagio con l'ambiguità
- Resistenza nei confronti d'informazioni generali e vaghe
- Desiderio di un doppio controllo

Profilo di tipo I

Cercare di:

- Avvicinarsi in modo informale (rilassati e socievoli)
- Verbalizzare pensieri e sentimenti

Essere preparati a:

- Tentativi di persuasione o influenza
- Sopravalutazione di se stessi
- Vulnerabilità ai rifiuti

Profilo di tipo T

Cercare di:

- Essere logici e sistematici nell'approccio
- Far conoscere come le cose saranno fatte
- Proporre lentamente dei cambiamenti

Essere preparati a:

- Un atteggiamento amichevole
- Resistenza al cambiamento
- Difficoltà nello stabilire le priorità
- Difficoltà con le scadenze

Profilo di tipo D

Cercare di:

- Comunicare in modo breve e diretto
- Essere chiari rispetto ai ruoli ed alle attese
- Lasciare a loro l'iniziativa
- Eliminare le perdite di tempo

Essere preparati a:

- Mancanza d'empatia e sensibilità
- Poca interazione sociale