

LE UNIVERSITÀ SFORNANO PERSONE CON ALTE COMPETENZE TECNICHE, MA DIMENTICANO DI FORMARE I FUTURI QUADRI ANCHE COME PERSONE

Aziende: bisogna riscoprire il confronto di idee

È l'opinione di Maria Teresa Paladino, titolare di uno studio di counseling a Lugano

Intervista a cura di Alfonso Tuor

I problemi della Corporate Governance hanno posto in luce il fatto che spesso anche nelle grandi società la struttura gerarchica si traduce in una struttura in cui vi è una persona che comanda e le altre che ubbidiscono. Ciò non permette di limitare i rischi di una cattiva conduzione di una società. Inoltre spesso queste persone sono dotate di grandi qualità tecniche ma di scarsa sensibilità sociale, politica e anche psicologica. Di questi problemi abbiamo discusso con Maria Teresa Paladino, titolare dello studio di counseling a Lugano e specialista di coaching in ambito organizzativo.

■ La selezione dei manager che oggi è basata sui risultati conseguiti in altre aziende o all'interno della stessa azienda è sufficiente per assicurarsi la miglior persona adatta al ruolo?

«È chiaro che i risultati conseguiti nel passato sono una buona base di partenza, ma non sono tutto. Molti manager assolutamente preparati hanno commesso errori inspiegabili. Il fatto è che le nostre scuole (università e master compresi) sfornano sì persone con alte skill tecniche, ma dimenticano di formare le persone come persone: dov'è l'intelligenza emotiva? Il fatto è che sono le competenze legate a questo tipo di intelligenza che fanno la differenza e che quando sono carenti creano i problemi. Incidentalmente sono anche le più difficili da sviluppare se fanno difetto. È necessario che la qualità del management si sviluppi a partire non solo dalla preparazione "tecnica", ma dal valore intrinseco delle persone, che devono essere individui completi ed equilibrati, che devono conoscere bene se stessi e sapere distinguere le proprie illusioni e le proprie "trappole interiori" dai sogni accompagnati da un sano senso della realtà esterna e interiore».

Oggi si sta chiedendo al CdA un maggior controllo dell'attività dei manager rendendo più severe le responsabilità penali degli stessi in alcuni Paesi, chiedendo maggior trasparenza ecc. Non c'è un problema di insufficiente attenzione alle caratteristiche della persona-

lità dei soggetti scelti?

«Sì, il problema c'è. Anche a livello molto alto, di chi definisce cioè la Corporate Governance dell'azienda. Al convegno del 30 novembre scorso organizzato da Banca dello Stato, Hennes sostenne, tra le altre cose, che "... tutto quello che contribuisce al bene dell'azienda deve essere messo sotto il cappello della Corporate Governance, compresi i salariati...". Ma chi definisce la Corporate Governance dell'azienda e la pianificazione strategica che ne consegue? E chi si fa carico di attuarla e controllarne l'andamento? Chiunque essi siano, in termini anagrafici e con tanto di curriculum spesso altisonante, si tratta di PERSONE. E qui possono cominciare i problemi. Nella stessa occasione Sophie Gay Anger si è soffermata sull'importanza dei concetti di vicinanza (alla realtà aziendale) e di obiettività del CdA che dovrebbero essere complementari ma che sono difficili da conciliare... e io aggiungo che l'obiettività dipende fortemente dalla consapevolezza, dall'integrità e dalla maturità dei componenti del CdA e della Direzione, caratteristiche che consentono loro di saper distinguere i propri "filtri" dalla realtà, le proprie convinzioni difensibili da quelle funzionali, a volte addirittura le proprie "fisse" patologiche e i comportamenti copionali da ciò che realmente sta succedendo intorno a loro e da ciò che realmente serve all'Azienda... con le conseguenze facilmente immaginabili». Il fatto che le strutture societarie siano più gerarchiche e



■ Maria Teresa Paladino (nella foto) è specialista in counseling a indirizzo analitico transazionale e in coaching in ambito organizzativo.

sia sempre più difficile opporsi o sollevare obiezioni rispetto a scelte o metodi di gestione di una società non è una causa dei problemi che sono emersi in molti casi?

«Indubbiamente se da un lato la struttura gerarchica (e direttiva) consente in alcune situazioni di rispondere con molta velocità alle richieste esterne (si pensi ad esempio alle strutture militari), dall'altro impedisce il confronto costruttivo, l'apporto collegiale di vedute. Spesso le strutture non sono formalmente gerarchiche ma lo sono nella sostanza. E c'è anche un altro aspetto: la scarsa apertura mentale e la carenza di reale sicurezza interiore di alcune persone ai vertici dell'azienda li porta a circondarsi di "yes-men" contribuendo così a generare una cultura aziendale che non premia o addirittura mette a tacere il contributo delle persone, se questo non collima con il loro punto di vista, perdendo così la preziosa opportunità di cogliere prospettive diverse della realtà».

Il manager come persona dotata di particolari doti e in

grado per ruolo di decidere su tutto e tutti, non è una visione che dev'essere superata?

«Certamente. Oltre a quanto detto prima vorrei invitare a riflettere su un aspetto più insidioso e sotterraneo: quando l'azienda assume le "sembianze" dell'individuo o del ristretto gruppo di individui che contano (che compiono cioè le scelte strategiche, che plasmano attraverso di esse la "personalità" e quindi il futuro dell'azienda), lo fa nel bene e nel male.

Le aree di inconsapevolezza di questi individui possono diventare in non pochi casi modelli distruttivi di comportamento aziendali. Come per l'individuo la non consapevolezza di queste "zone erronee" della propria mappa mentale porta a comportamenti spesso disfunzionali, così queste zone grigie vengono trasferite all'immagine che l'azienda si crea della propria realtà e di quella circostante, all'impostazione delle strategie, alle scelte tattiche, alle impostazioni organizzative, alle modalità di comunicazione, ecc.

Inoltre, così come avviene pur-

troppo spesso anche nei grandi fenomeni sociali, dove l'autoinganno e l'illusione collettiva porta alla rovina interi popoli (si pensi al nazismo, per esempio), così gli stessi meccanismi, se non portati alla consapevolezza, permangono e permeano le decisioni strategiche e il comportamento aziendale, frenando il successo dell'azienda nella migliore delle ipotesi, o deviando l'energia verso canali morti, o peggio ancora minando le fondamenta dell'azienda e portandola all'autodistruzione. E tutto ciò senza che nessuno, o quasi, si opponga o addirittura senza che i più se ne rendano conto!».

I dipendenti sono sempre più sollecitati da obiettivi sempre più ambiziosi ma d'altro canto con sempre maggior incertezza nel posto di lavoro. Questo non provoca effetti perversi sul funzionamento dell'azienda?

«Il mix dei due elementi origina stress anche perché essi sono in contraddizione tra loro; sia l'azienda che i dipendenti si dicono: perché dare così tanto se dall'oggi al domani ognuno va per la propria strada? In quest'ottica la demotivazione e il ritirarsi nel "tiriamo a campà" è evidente. Come pure si nota un aumento della conflittualità e della competizione esasperata nelle organizzazioni. Invece del motto "tutti per uno e uno per tutti" ci si converte nel credo "ognuno per sé e che gli altri si arrangino".

C'è poi il problema dell'ansia spesso di ritrovarsi senza lavoro che genera paura paralizzante di sbagliare, di contraddire, di esporsi, o di opporsi, col risultato di un sempre minor coinvolgimento e senso di appartenenza. C'è la pressione del risultato immediato a discapito del come. Insomma il fine giustifica i mezzi e via con l'effetto schiacciassia... a tutti i livelli gerarchici». Il coaching può essere utile sia a livello top sia per i dipendenti (riguardo questi tipi di

problemi?) e come?

«Il coaching, e il counseling, sono strumenti che hanno in comune l'attivazione della consapevolezza e lo sviluppo del cliente. Il counseling, in particolare, accompagna il cliente nell'esplorazione delle proprie aree problematiche e nella scoperta delle alternative di soluzione. Rappresenta un valido sostegno in momenti di crisi e nelle fasi di cambiamento, e un aiuto a rimuovere i blocchi che impediscono di raggiungere le proprie mete. Il coaching ha come obiettivo di accompagnare il cliente nel raggiungimento dei suoi obiettivi. Rispetto alla formazione classica quindi offrono entrambi uno strumento molto più profondo e mirato sul soggetto. Il counseling e il coaching sono quindi percorsi di empowerment per eccellenza. Mirano cioè alla maturazione e completezza dell'individuo. Da non dimenticare anche il bilancio di competenze che offre un percorso di valorizzazione e messa a fuoco del bagaglio completo delle competenze di una persona.

Esso ha il vantaggio, rispetto all'eterovalutazione (tipo assessment-center), di favorire l'autoconsapevolezza e la presa di responsabilità del soggetto sulle proprie aree di miglioramento e sul proprio percorso di vita professionale».

Ma sono altre forme di terapia?

«No. A differenza della terapia il counseling e il coaching si concentrano nel qui ed ora e non cercano nel passato le chiavi di lettura del presente. Non emettono diagnosi, non danno interpretazioni, non sottopongono il cliente a regressioni emotive e soprattutto non hanno come scopo di guarire il cliente da patologie. Il counseling e il coaching si rivolgono a persone sane che vogliono migliorarsi, ottenere il meglio da sé stesse e dalla propria vita».