

Oggi conta più saper essere che saper fare

Secondo Maria Teresa Paladino, titolare di uno studio di counseling per le imprese

Intervista a cura di Alfonso Tuor

Nel mondo del lavoro di oggi conta il saper essere più che il sapere e il saper fare. Questa è la tesi di Maria Teresa Paladino, titolare di uno studio di counseling per le imprese. Questa branca di consulenza si occupa sostanzialmente di sfruttare completamente le capacità professionali di un individuo all'interno di una organizzazione produttiva. Quindi cerca di colmare il divario fra le competenze possedute dal lavoratore e quelle richieste dal contesto organizzativo. A questo scopo risultano fondamentali i meccanismi psicologici del lavoratore. Infatti spesso accade che ci sia uno scollamento fra le competenze attese dalla società e le competenze possedute dalla persona. Questo scollamento è spesso dovuto a mancanza di chiarezza di ruoli all'interno dell'organizzazione e a problemi psicologici del lavoratore. Per conoscere meglio questo tipo di attività abbiamo intervistato Maria Teresa Paladino, titolare di uno studio che fornisce consulenza alle aziende in questo campo.

■ Lei svolge l'attività di counselor e di coach. Ossia cerca di risolvere i problemi individuali che si manifestano all'interno di un'organizzazione produttiva. È evidente che un'organizzazione affiatata e motivata rende molto di più di un'organizzazione in cui si manifestano tensioni tra i dipendenti e tra i dipendenti e il management. Come si possono risolvere questi problemi?

«Innanzitutto è necessaria un'importante precisazione sul ruolo del counselor: è una figura professionale che attraverso la specificità della relazione che instaura con il cliente ne favorisce lo sviluppo e l'utilizzazione delle potenzialità latenti, aiutandolo a superare quei problemi che gli impediscono di esprimersi pienamente e liberamen-

te. Veniamo quindi al quesito: le tensioni tra persone di pari livello e tra livelli diversi possono essere innescate da diverse cause spesso tra loro interconnesse. Un sistema come un'organizzazione (ovviamente anche non profit come nell'ambito sportivo o sociale) è un organismo complesso che manifesta comportamenti diversi da quelli che proverebbero dalla somma dei singoli individui. Questo significa per il counselor aiutare i propri clienti a focalizzare l'intero contesto con una visione sistemica per poi attivare su se stessi le giuste leve di cambiamento». **La crisi economica ha indubbiamente contribuito ad aumentare la pressione sui singoli dipendenti. Non è che oggi si chiede a un dipendente più di quanto sia in grado di offrire?**

«Indipendentemente dalla presenza di una crisi, che ovviamente aggrava il fenomeno, questo capita ogni volta che c'è un disallineamento tra competenze attese dall'organizzazione e competenze possedute dalla persona, soprattutto quelle che riguardano il saper essere. Queste sono infatti le più difficili da rilevare in fase di selezione ma le più importanti soprattutto nei ruoli che implicano capacità complesse di relazione. D'altro canto sono anche le più impegnative da sviluppare se sono carenti.

Per prevenire questo divario è fondamentale, ma non così diffuso come si pensa, che l'organizzazione abbia come minimo ben chiaro il quadro delle competenze necessarie per ogni ruolo, principalmente riguardanti il saper essere come si diceva poc'anzi. Poi deve avere la capacità di selezionare correttamente ed anche questo non è per niente ovvio.

È comunque vero che anche le persone meglio dotate in situazione di elevata pressione possono vivere momenti di disorientamento e ipofunzionamento più o meno prolungati ed è proprio questo uno degli ambiti elettivi di intervento del counseling».

Si dice spesso che la formazione continua è indispensabile nell'attuale mondo del lavoro. Lei ritiene, in base alla sua

esperienza, che la maggior parte dei problemi si risolva con un miglioramento della formazione professionale del singolo?

«Certamente in un mondo in continua e rapida evoluzione è indispensabile una solida preparazione professionale e un suo continuo aggiornamento, ma la vera chiave del successo sta nello sviluppo individuale ad altri livelli: più che il sapere e il saper fare conta il saper essere. Purtroppo nemmeno la scuola tradizionale è orientata in questo senso ed è di non molti fortunati contare su un temperamento e su una storia personale priva di più o meno significativi inciampi. Ecco perché prima o poi le carenze e i nodi esistenziali vengono al pettine, e l'evento scatenante può essere di tipo privato (crisi nelle relazioni importanti o altri passaggi cruciali della vita) o lavorativo (specialmente in momenti di crisi economica)». **Non ritiene che oggi, quando si manifestano problemi tra dirigenti e singolo dipendente, la strada che si segue è quella del licenziamento e non quella di risolvere l'eventuale problema?**

«Trovo una certa analogia con l'atteggiamento diffuso nelle coppie in crisi: molto più facile abbassare una saracinesca piuttosto che affrontare un percorso di onesto confronto e una

crescita insieme creando un terreno comune di accordo, spesso anche dolorosa e laboriosa, ma di gran lunga pagante. Naturalmente si può arrivare alla decisione comune che è meglio andare ognuno per la propria strada, ma il tentativo di avvicinamento lascerà entrambi più maturi e sicuramente forti di un legame ancora vitale e positivo, anche se diverso».

Dalla sua esperienza, i problemi di affiatamento del personale dipendono da problemi organizzativi e di conduzione e/o da scarsa motivazione dei dipendenti?

«Le cause possono essere di varia natura. Qualche esempio: lo stress che i top manager trasmettono ai loro sottoposti di prima linea; il sistema premiante se ancora centrato più sull'individuo che sui risultati, oppure l'estrema attenzione ai risultati più che alla qualità di lavoro e al clima. Se l'accento batte sui risultati a breve termine vanno in secondo piano i costi pagati dalle persone per raggiungerli. Poi ci sono spesso difficoltà ad integrare culture aziendali diverse a seguito di fusioni o acquisizioni. Cresce anche l'individualismo come meccanismo di difesa.

Non trascuriamo poi il fatto che le aziende hanno sempre più caratteristiche organizzative di tipo orizzontale più che gerarchico, con pluralità di co-

mando e di decisione per funzione, business unit o rete. Questo porta spesso a un'ambiguità di ruoli, procedure e obiettivi, col possibile rischio di creare terreno fertile per l'innescio di conflitti. Per gestire positivamente questo contesto non si può più ricorrere solo alle procedure bensì alle competenze relazionali dei singoli».

Spesso si parla di mobbing sul posto di lavoro. È un problema diffuso e come si può affrontare?

«È piuttosto difficile quantificare il fenomeno ma in una ricerca effettuata in Italia nel 2000 si stimava un milione e mezzo di "mobizzati", in altri Paesi si sono ricavate stime differenti. A titolo preventivo sarebbe importante che ci si impegnasse ad individuare tra le molte situazioni stressanti nel lavoro quelle che rappresentano segni premonitori di situazioni aggressivo-distruttive e non sempre ciò è fattibile da parte di chi è all'interno dell'azienda, come la Direzione Risorse Umane o il Top Management. Per questo il counselor, essendo elemento super partes, trova qui un altro ambito elettivo di intervento, oltre a quello di diretto sostegno alla vittima di mobbing e spesso di stimolo alla presa di coscienza dei "mobbers", come individui o gruppi».