

Un nuovo concetto di managerialità: il "counseling" dell'incertezza



di Francesco Cataldo Verrina

Gli approcci tradizionali nell'esercizio del ruolo dirigenziale non risultano più così efficaci nell'affrontare la complessità e il governo del cambiamento che oggi le imprese richiedono. Da qui la necessità di costruire una nuova efficacia manageriale basata sulle odierne condizioni di incertezza. L'era dei mercati dialoganti impone di ricostruire un inedito modello, tramite cui declinare lo sforzo del management nell'adattarsi alla realtà, al fine di intervenire con efficacia su di essa plasmandola.

Saper presidiare e generare benessere diventa quindi una priorità del management, una delle sue fondamentali leve di propagazione ed efficacia. Lo scenario, a cui in modo diffuso si assiste, è la presenza nelle aziende di una crisi manageriale, ossia di uno stato di difficoltà delle persone che hanno la responsabilità del presidio di un ruolo dirigenziale non apicale, il cosiddetto "middle management".

Il paradosso più evidente è che perfino nelle imprese di comunicazione, soprattutto quella di una certa dimensione, talune carenze si mostrano assai più marcate che altrove.

Infatti modelli di comportamento manageriali ereditati per gestire l'ascolto, il coordinamento, l'indirizzo al ruolo, la leadership, la relazione e la comunicazione, la negoziazione, il "decision making", il sostegno della motivazione, dimostrano sovente una parziale insufficienza.

In verità, le soluzioni a talune problematiche, dettate da una realtà vorticosamente in divenire, dovrebbero giungere proprio da chi e da quanti hanno sempre fatto del "sostegno" e dell'affiancamento alle aziende un cavallo di battaglia. Le imprese di pubblicità, purtroppo più di altre nell'ultimo lustro, hanno subito i furenti acciacchi dell'invecchiamento precoce di un sistema inadeguato a misurarsi con "i mercati dialoganti".

Nel quadro di tale scenario, una leva assai congeniale risulta essere la capacità di "counseling" e di "mentorship", quali principali linee evolutive di un efficace modello propositivo.

Il "counseling" dell'incertezza si prefigge di espandere la zona di sicurezza dell'individuo, arricchendolo di inediti modi di esprimersi e di agire all'interno di una data organizzazione, al fine di conquistare obiettivi e intavolare relazioni, comunicazioni e modalità d'in-

tervento di cui s'ignorano i possibili effetti.

Il "counseling" dell'incertezza sarà, dunque, quello che accompagna nella sperimentazione di comportamenti inusitati, che rassicura nel tentare forme di comportamenti non al riparo dall'imprevisto, che sponsorizza e protegge il soggetto nel credere nella possibilità di agire anche in modi inediti.

La cronaca di questi anni ci racconta che, lo sfaldamento di molte società di comunicazione e di consulenza pubblicitaria, sia stato procurato dalla natura intrinseca a tali organizzazioni, talvolta strutturate come delle "monadi", prive di una gerarchia manageriale moderna e di una vera leadership, ma surrettiziamente impostate intorno alla figura di un padrepadrone: un creativo di rango, ma accentratore, un "dominus" in grado di creare gerarchie secondo la logica di un sistema feudale interno basato su una sorta di vassallaggio per consenso più che per merito. Propagare, pertanto, nell'organizzazione la capacità di "counseling" significa dotarla di una risorsa preziosa nel sostegno allo sviluppo di comportamenti efficaci in relazione con l'incertezza e, nel management, superando la configurazione di struttura gerarchica tradizionale. In uno scenario in cui l'esigenza prioritaria dell'impresa è quella di assicurarsi un governo e un miglioramento del personale e dei processi in sintonia con la missione e il business, si evidenzia una straordinaria preminenza del ruolo dalla leadership.

Infatti la leadership diventa la leva direzionale in grado di rispecchiare e tradurre i bisogni dell'organizzazione, capace di interpretare con flessibilità la "mission" in ambito decisionale e nell'individuazione di strategie, mobilitando energie e comportamenti organizzativi adattabili ai mutamenti, nonché di presidiare la valorizzazione dei talenti e di intercettare le capacità dei singoli.

In una struttura indebolita dall'incertezza, la leadership assume una centralità prorompente, poiché è propria della leadership la capacità di influenzare e accompagnare la realizzazione degli obiettivi attraverso il coinvolgimento delle risorse disponibili.

Nell'ambito della comunicazione commerciale ha giocato un ruolo fondamentale, nell'accentuazione del ritardo, proprio la paura del cambiamento inteso come un passaggio traumatico. Per lungo tempo si è indugiato esorcizzando la necessità di cambiare ed ignorando l'esigenza di dedicare attenzione alla relazione di frattura tra nuovi dettami del mercato ed esperienza passata che sino a quel momento aveva costituito una metodologia di successo, efficace e riconosciuta. Sarebbe bastato accompagnare il mana-

gement con un'azione di "counseling", attraverso una serena consapevolezza capace di attutire le resistenze agli effetti traumatici e al disagio che "l'operato manageriale" avrebbe innescato in relazione a taluni modelli cognitivi e comportamentali stratificati e sedimentati nel tempo.

La titolarità della leadership richiesta nelle organizzazioni incerte può essere solo quella che esprime la "certezza" del futuro, ma il futuro, oggi, si sostanzia in una "vision": aiutare a vivere il futuro non come sentimento di perdita, ma come progetto che tenda a costruirsi non più attraverso il valore dell'esperienza consolidata, ma tramite la visione del cambiamento. Solo concentrandosi e focalizzando l'attenzione sul "qui e ora" della situazione, dunque sospendendo il passato con le sue preoccupazioni e i suoi conflitti, si aiuta il gruppo di lavoro a modulare e perpetuare la percezione e il livello di equilibrio tra sé e la realtà. Ne consegue che l'apprendimento di comportamenti organizzativi e competenze, utili a sostenere il sog-

getto nel difficile dialogo con l'organizzazione e, allo stesso tempo, ad aiutare l'impresa ad accrescere le proprie capacità di affrontare l'economia dell'incertezza, richiede di individuare inesplorati territori di promozione, di apprendimento e di cambiamento.

Va da sé che il percorso organizzativo verso la costruzione di un'inedita efficacia manageriale richiede la precisa definizione di un compito prioritario che il management deve presidiare, ossia il saper arginare il potere traumatizzante che il "nuovo compito" possiede rispetto alla cultura e ai modelli di comportamento consolidati.

Questi, dunque, alcuni dei tratti salienti di una leadership dell'incertezza, capace di innescare le dinamiche che impegnano oggi le imprese nel confronto con l'epoca post-globale. Una leadership che per essere sviluppata richiede un processo di "svecchiamento" che attraverso l'organizzazione tocandola a fondo e disponendola al superamento di un rigido "hic et nunc" per un più flessibile "click et nunc".



AIPO

www.aipoassociazione.com

AIPO, L'ASSOCIAZIONE VICINA AGLI UOMINI DIGITALI, RIVELA I RISULTATI DI UNA SIGNIFICATIVA RICERCA SCIENTIFICA.

"STRESS DA LAVORO CORRELATO", I PIU' COLPITI SONO GLI UOMINI AL DI SOTTO DEI 50 ANNI!

Come limitare la sindrome da assediamento quando il tuo ufficio viene invaso da tacchi a spillo e camicette

L'AIPO, Associazione Nazionale Professionisti Online, ha reso disponibile sul proprio sito: www.aipoassociazione.com l'ultima innovativa ricerca scientifica condotta all'interno degli ambienti di lavoro da fonti autorevoli.

Poche settimane fa infatti la rivista di settore Occupational and Environmental Behaviour of Men's Health ha pubblicato un'interessante studio che rivela come gli uomini al di sotto dei 50 anni siano gli individui maggiormente colpiti dallo stress da lavoro correlato.

Analizzando un campione di più di 12 mila professionisti arruolati all'interno di un vasto studio nazionale, con particolare attenzione al panel che ha raccolto le figure professionali legate in qualche modo al web, è

stato notato come il nuovo media influisca significativamente nelle più comuni sindromi maschili da Office's Disease.

Oltre alle interviste, un sotto campione è stato sottoposto ad un monitoraggio medico della durata di 5 anni.

12 mila professionisti intervistati senza remore hanno risposto ad una quarantina di domande relative alla propria attività lavorativa, alle dinamiche ed ai rapporti sul luogo di lavoro, allo stato della loro salute e quali fossero le cause scatenanti e più frequenti di stress durante la giornata.

Oltre a ciò sono stati raccolti dati generali sulle condizioni di salute delle partecipanti che hanno ricevuto un monitoraggio medico della durata di 5 anni (fino al 2009). Impressionanti il numero di patologie rilevate, tra le altre: **nodi alla gola ed attacchi di isterismo**, che hanno colpito ben 169 media planner, evidenti segni di **psoriasi** per 68 creativi.

Sembra insomma, che l'uomo di oggi sia più soggetto a discriminazioni lavorative rispetto alle colleghe del gentil sesso, e che faccia ricorso a metodi alternativi di cura.

Tra i principali: corsi di Pilates rigorosamente maschili, SPA (quelle divise in uomini e donne), massaggi thailandesi.

Un risultato, concludono i danesi, che è in sintonia con quanto rileviamo ogni giorno nella realtà lavorativa.

L'intera ricerca e tutti i dati sulle principali risposte rilevate sono stati pubblicati sul sito dell'associazione



Esempio di uomo digitale colpito da "stress da lavoro correlato"