

Come affrontare i problemi psicologici nella gestione del personale.

Il comportamento di un collaboratore, come di qualsiasi persona, trova la sua origine in accadimenti legati all'infanzia, accadimenti che orientano la personalità del soggetto e la caratterizzano in maniera profonda. Pertanto, non è raro che nella gestione del personale si debbano affrontare problemi di ordine psicologico.

Non è, ovviamente, questa la sede per approfondire questi concetti, ci si limiterà a prendere in considerazione quegli aspetti che possono influenzare il processo di gestione del personale.

È evidente che le caratteristiche di un individuo coprono un arco enorme di variazioni comportamentali e riesce difficile elencarle tutte. Nel seguito ne prendiamo in considerazione alcune, che si ritiene possano essere quelle che, con maggior frequenza, possiamo trovare in azienda.

Come vedremo, ogni tipologia di collaboratore che analizzeremo ha comportamenti inconsapevoli che, interpretati correttamente, consentono di vedere in controparte la sua vera personalità. I segnali psicologici vengono inviati mediante l'atteggiamento, la mimica, la gestualità, la distanza e il tono della voce.

L'abitudine ad osservare attentamente gli "altri" e l'esperienza possono portare un imprenditore, un manager o un responsabile ad acquisire la capacità di leggere i messaggi psicologici dei propri collaboratori e a diventare un grande gestore delle risorse umane.

Giova, però, riaffermare che non è consigliabile, a chi non si sente pronto ad affrontare questi aspetti, correre dei rischi; in tal caso, è meglio affrontare ogni transazione con atteggiamento aperto e orientato all'ottimismo nei propri riguardi e nei riguardi dell'"altro".

Il collaboratore logorroico

Il collaboratore che sommerge sotto una valanga di parole il proprio capo evidenziando, spesso, una tendenza all'esibizione, rivela un intimo bisogno di piacere. Questa situazione tradisce, in realtà, l'angoscia di non piacere, di non sentirsi accettato.

Per tenere nel debito conto quello che realmente il collaboratore si aspetta dall'azienda occorre prendere in considerazione le richieste provenienti dal suo stato dell'Io Bambino. In generale, mentre la transazione sociale avviene tra Adulto e Adulto, il collaboratore invia, da Bambino a Genitore, un messaggio psicologico del tipo «Prenditi cura di me».

Se siamo attenti ai messaggi psicologici, proseguendo nella transazione complementare Adulto - Adulto, inviamo al nostro collaboratore un messaggio psicologico, da Genitore a Bambino, del tipo «Avrò cura di te», appagando il suo bisogno dello stato dell'Io Bambino.

Un'altra spiegazione della grande loquacità del collaboratore può nascere da impulsi di natura narcisistica. In questo caso, ancora, mentre la transazione sociale avviene tra Adulto e Adulto, il nostro collaboratore, invia, da Bambino a Genitore, un messaggio psicologico del tipo «Dimmi che sono in gamba. Sono a mio agio solo se mi si fanno dei complimenti». Anche in questo caso, proseguendo nella transazione complementare Adulto - Adulto, possiamo inviare al nostro collaboratore un messaggio psicologico, da Genitore a Bambino, del tipo «Sei proprio in gamba».

Dopo le schermaglie preparatorie dobbiamo canalizzare e controllare la transazione Adulto - Adulto, portandola sull'argomento specifico del nostro incontro; l'operazione

deve essere condotta non spezzando bruscamente il rapporto psicologico creatosi tra il nostro Genitore e il Bambino del collaboratore, anzi, se possibile, mantenendolo sempre attivo, durante tutta la durata del colloquio di lavoro.

Il collaboratore molto attento ai formalismi

Il collaboratore di questo tipo dà un'impressione di indifferenza per l'interlocutore e di freddezza; ama l'ordine e la precisione, comportamenti che esige anche da parte dei capi e dei colleghi, che sottostima, non credendoli in grado di competere con la sua precisione. Sue altre caratteristiche sono la rigidità dei movimenti, la tendenza al dubbio, il perfezionismo. Lo stato dell'Io con il quale ha familiarità è quello del Genitore Normativo. A causa della sua rigidità e difficoltà a vivere le emozioni, egli gestisce il rapporto con la gente in modo conflittuale; si rivela, pertanto, necessario stabilire con lui un rapporto di "mezza distanza", dove cortesia e cordialità siano presenti, ma senza troppa intimità.

Dovremo cercare di realizzare con il nostro collaboratore uno stato di empatia, creando una transazione complementare Genitore - Genitore, per dimostrare, la similitudine, cioè il nostro accordo con i suoi principi e con le sue regole, per poi portarci, gradualmente, verso una transazione Adulto - Adulto.

Il collaboratore aggressivo

Konrad Lorenz sostiene che l'aggressività, è un istinto naturale dell'uomo, che si può mascherare o dirigere, ma non sradicare e dominare del tutto. I comportamenti aggressivi nell'uomo si manifestano, prevalentemente, in risposta alla presenza di ostacoli che lo separano da una mèta e che, per essere superati, richiedono un impegno più o meno lesivo nei confronti degli stessi ostacoli.

L'individuo aggressivo tende a reagire agli ostacoli in modo, tendenzialmente, "energico". La reazione istintiva di un capo che si trovi di fronte a un dipendente aggressivo potrebbe essere una manifestazione di risentimento o di aggressività. Questa reazione, anche se soddisfacente e liberatoria, non produce la ricercata armonizzazione del rapporto e induce, invece, un inasprimento dei toni.

Dobbiamo tener presente che l'aggressività del nostro collaboratore nasce dalla necessità di superare un ostacolo, pertanto dobbiamo comportarci in modo da non essere visti da lui come un ostacolo. Il collaboratore ci lancia una sfida e noi non dobbiamo cadere nella trappola. Il capo deve tenere la situazione sotto controllo, utilizzando il suo Adulto ed evitando di andare nel Bambino Adattato; se questo dovesse accadere non sarebbe il capo, ma il collaboratore a controllare la situazione.

A volte può essere sufficiente fare in modo che il collaboratore dia libero sfogo alla propria aggressività¹ e poi, riprendere il controllo, prima con una transazione Genitore - Genitore e poi Adulto - Adulto.

Il collaboratore timido

La timidezza è la tendenza a sentirsi a disagio di fronte a persone estranee, a causa di una scarsa autostima.

Il comportamento della persona timida risulterà impacciato, bloccato, incapace di stabilire un contatto; l'interlocutore è visto come una minaccia e produce un atteggiamento di chiusura. Il timido ha i tipici atteggiamenti del Bambino Adattato. Se il nostro collaboratore ha un tono di voce conciliante o lamentoso o tremolante, se

¹ È importante accertarsi che l'aggressività del collaboratore non sia, in realtà, una manifestazione un po' esuberante dei suoi sentimenti

l'atteggiamento del viso è triste o innocente, se l'atteggiamento è compiacente o servile, non ci possono essere dubbi, siamo di fronte ad una persona timida.

Per adottare la più efficace tattica di interlocuzione con un collaboratore timido dobbiamo metterci nello stato di Genitore Affettivo, assumere un atteggiamento protettivo nei suoi confronti e inviare al suo Bambino Adattato un messaggio del tipo «Stai tranquillo, non preoccuparti, mi prenderò cura di te e della tua incertezza». Questo intervento contribuirà a far sì che il collaboratore si senta rassicurato. Dobbiamo evitare, assolutamente, di andare nello stato di Genitore Normativo; ciò darebbe conferma al collaboratore della nostra "pericolosità" e porterebbe alla chiusura del rapporto.

A proposito di timidezza, all'autore è capitato di incontrare anche validi imprenditori che, sotto una scorza di durezza e freddezza, nascondevano un'innata timidezza. È interessante a questo scopo il racconto che Natalia Ginzburg fa dei suoi amici imprenditori Giulio Einaudi e Adriano Olivetti.

Einaudi

«L'editore non era più timido, o meglio la sua timidezza si ridestava solo a tratti quando doveva avere colloqui con estranei, e non sembrava più timidezza, ma un freddo e silenzioso mistero. Per cui la sua timidezza intimidiva gli estranei, i quali si sentivano avvolti d'uno sguardo azzurro, luminoso e glaciale, che li indagava e li soppesava di là dal grande tavolo di vetro, a una glaciale e luminosa distanza. Quella timidezza era così diventata un grande strumento di lavoro. Quella timidezza era diventata una forza, contro la quale gli estranei venivano a sbattere come farfalle sbattono abbagliate su un lume, e se erano venuti là sicuri di sé con bagagli di proposte e di progetti, si ritrovavano poi al termine del colloquio stranamente spossati e sconcertati, col dubbio sgradevole d'essere forse un po' stupidi e ingenui, e d'aver mulinato progetti senza nessun fondamento, alla presenza d'una fredda indagine che li aveva scrutati e scoverati in silenzio».

Olivetti

«Ed era ancora timido; e della sua timidezza non sapeva giovare come d'una forza, al modo dell'editore, perciò usava ricacciarla indietro, in presenza di persone che incontrava per la prima volta: fossero autorità politiche, o poveri ragazzi venuti a chiedergli un posto in fabbrica; buttava indietro le spalle, raddrizzava la testa e accendeva i suoi occhi d'uno sguardo immobile, freddo e puro».

Il collaboratore indeciso

I motivi dell'indecisione di un collaboratore possono essere diversi, ma possiamo ritenere che i più importanti siano due.

- a) Insicurezza sulla propria competenza rispetto a nuovi compiti affidatigli.
- b) Insicurezza per cause dipendenti dalla sua personalità.

Nel primo caso sarà sufficiente che, con transazioni Adulto - Adulto, il responsabile cerchi di verificare la reale consistenza di questa insicurezza, stando attento ad interpretare eventuali messaggi psicologici, che lo indirizzino verso altre ragioni dell'indecisione.

Il secondo caso è più difficile da gestire perché l'indecisione non è dovuta alla mancanza di elementi da parte dell'Adulto, ma ad uno stato di insicurezza generale dovuta a disarmonia nella personalità del soggetto. Il collaboratore mostrerà alcuni comportamenti tipici del Bambino Adattato; il tono di voce potrà essere basso, o conciliante, o insolente, o esigente, i movimenti, in genere, rigidi e contratti. Il collaboratore di questo tipo può anche mostrare una tendenza al perfezionismo, alla meticolosità, alla spiccata attenzione verso particolari marginali.

Egli non è nemmeno sicuro se impegnarsi in una nuova mansione sia vantaggioso per lui, ma, d'altra parte, è portato a ricercare il massimo vantaggio, al di là di ogni ragionevole aspettativa. Questo atteggiamento lo porta a non sapere se deve andare avanti o fermarsi e rimane imbozzolato nella sua indecisione. Il collaboratore continua a manifestare al proprio capo, la sua perplessità circa un suo impegno nella nuova attività, e, generalmente, l'obiezione sembra venire dall'Adulto, ma, in realtà, trova origine nel Bambino e nel suo bisogno primario di avere il massimo. È proprio a questa esigenza che deve rispondere il responsabile, per poter rassicurare il collaboratore.

Il collaboratore diffidente

Questo tipo di collaboratore è, sottilmente, convinto che gli "altri" vogliano raggirarlo, truffarlo o sfruttarlo. Il collaboratore, per lo più, non agisce sotto lo stimolo di prove concrete, ma agisce in base a considerazioni pregiudiziali.

Se la diffidenza dipende da motivazioni di tipo Adulto è facilmente gestibile con interventi di tipo Adulto; la situazione è più complessa quando la diffidenza nasce dallo stato dell'Io Bambino. Nel collaboratore diffidente l'idea immotivata di essere raggirato, tipica del Bambino, produce o una reazione aggressiva da parte del Genitore Normativo, o una reazione di chiusura tipica del Bambino Adattato.

Alle obiezioni del nostro collaboratore diffidente dobbiamo rispondere a due livelli, con il nostro Io Adulto, allo scopo di fornire dati chiarificatori al suo Io Adulto, e con il nostro Genitore Affettivo, per tranquillizzare il suo Bambino Adattato.

Il collaboratore egocentrico

La persona egocentrica, inconsapevolmente, ama fare sfoggio di sé e prova una profonda soddisfazione quando gli altri riconoscono in lui doti e qualità. Il collaboratore egocentrico è riconoscibile per gli atteggiamenti esibizionistici ed è, tipicamente, portato all'egoismo. L'interlocutore è visto più come un mezzo per soddisfare i suoi bisogni, che come una persona. Un'altra caratteristica di questo tipo di collaboratore è una certa rigidità di pensiero e di comportamento. In lui sono riconoscibili i comportamenti tipici del Genitore Normativo e del Bambino Adattato, attivati dall'ansia di non riuscire ad essere il migliore.

Dovremo rivolgerci, con il nostro Genitore Affettivo, al suo Bambino Adattato per rassicurarlo che lo teniamo nella massima considerazione. Il collaboratore sarà tanto più ben disposto nei nostri riguardi, quanto più sapremo superare le aspettative di apprezzamento del collaboratore. Poiché il collaboratore egocentrico si ritiene meritevole della massima attenzione, per motivarlo, è necessario enfatizzare le sue prestazioni professionali.

Il collaboratore rimandataro

Sono schiavi del «Domani è un altro giorno», sono i rimandatari, persone che rinviando sempre a dopo; in genere rimandano perché pensano di avere tanto tempo davanti. Questo è un atteggiamento trappola che può avere gravi conseguenze anche sulla salute del dipendente: non decidere fa sprecare energie, l'adrenalina scende in campo e lo scompenso brucia gli zuccheri, il risultato è quello della stanchezza, dell'insoddisfazione e dell'insofferenza. Ci si accorge di questa forma di patologia quando un nostro collaboratore consegna un lavoro solo se sollecitato più volte, quando proponendogli un nuovo lavoro ci dà la sensazione che stiamo facendogli uno sgarbo, quando cerca ogni pretesto per sfuggire alle responsabilità. La persona si autogiustifica convincendosi che gli danno tutti i lavori poco piacevoli e non abbastanza gratificanti dopo tanti anni di dedizione all'azienda. In realtà, a monte c'è

una patologica paura di sbagliare e di non farcela. Con collaboratori di questo tipo dovremo impiegare al massimo grado l'intelligenza emotiva, dare molte carezze e far capire al Bambino Adattato, con il nostro Genitore Affettivo, che ha il "permesso" di sbagliare.

Il collaboratore meticoloso e competente

Il collaboratore meticoloso rivela, spesso, un attaccamento all'ordine e al perfezionismo e una marcata attenzione a particolari marginali, fino alla pignoleria. In generale ha trovato il tempo per documentarsi sull'oggetto di un colloquio o di un meeting e ne fa sfoggio.

Per questo tipo di collaboratore, la competenza acquisita sui vari aspetti della vita aziendale serve, certamente, ad appagare un bisogno di tipo Adulto (quindi di concretezza e di vantaggio personale), ma anche per soddisfare il bisogno del Bambino, che vuole essere sicuro di non sbagliare mai.

Per creare una situazione empatica, all'interno della quale il nostro collaboratore possa sentirsi a proprio agio, dovremo, innanzitutto, rispondere al bisogno dello stato del suo Io Bambino di sentirsi confermare che quello che fa è giusto e sano.

Dopo questa carrellata di tipologie diverse di collaboratore qualcuno potrebbe pensare che la gestione del personale sia un impegno gravoso.

Infatti lo è, e, a chi compete la responsabilità della gestione, non dovrebbe mancare la sensibilità di capire che gli individui sono diversi e che queste diversità vanno, prima, individuate e, poi, tenute in considerazione per comprendere i comportamenti e le reazioni.

Tratto da "Eugenio Caruso, *Gestire e motivare le persone*, Tecniche Nuove, 2004

<http://www.tecnichenuove.com/>

<http://www.impresaoggi.com/it/articoli/Artspec16.pdf>