



**SysMaCon**  
**SCHOOL &**  
**RESEARCH**

## Le trappole che attendono il nuovo capo

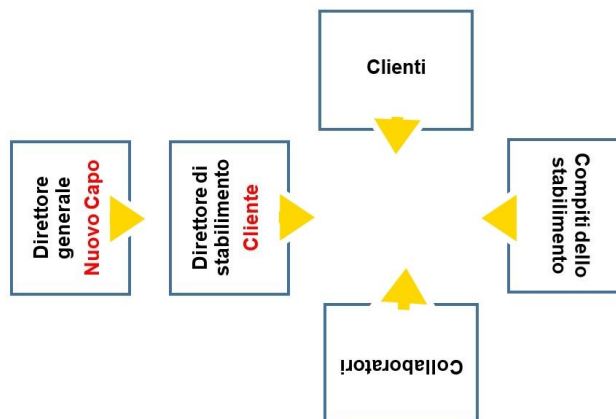
I cambi al vertice di un'impresa o di un dipartimento rappresentano una fase delicatissima nella vita di una organizzazione. Le trappole che possono insidiare la buona partenza di un nuovo capo sono molte e molto spesso sono nascoste anche a coloro che le tendono.

Durante una sessione di coaching mi sono soffermato sulla relazione tra il direttore di stabilimento di un'azienda manifatturiera ed il nuovo direttore generale.

“Lo conosco ancora poco” ha detto il mio cliente descrivendo il nuovo direttore generale “è giovane e viene da un settore diverso, dovrà ancora imparare molto, sicuramente porterà qualche buona idea, dobbiamo essere aperti ai cambiamenti, no?” indicato il direttore di stabilimento ovvero il mio cliente e su di un altro foglio il nuovo direttore generale. Oltre a loro due abbiamo ritenuto importante.

A prima vista sembra essere un buon atteggiamento di fronte ad un cambiamento importante, lontano da una dinamica di conflitto e la dichiarazione verbale non manifesta una particolare ostilità. Abbiamo esplorato la situazione mediante una Management Constellation. Ogni elemento da mettere in scena è stato scritto su di un foglio. Quindi su di un foglio è stato mettere in scena altri tre elementi: i compiti dello stabilimento, i clienti e i collaboratori.

Ho chiesto al mio cliente di disporre a terra i fogli in maniera spontanea e senza seguire uno schema logico predeterminato.



Nella Management Constellation così come si è venuta a delineare il nuovo capo del mio cliente era posizionato alle sue spalle ed il mio cliente aveva di fronte a sé i suoi collaboratori, i clienti e i compiti dello stabilimento. Ho invitato il mio cliente a posizionarsi sul foglio che indicava il suo posto e a descrivere da lì la situazione che vedeva

“Sento che devo tenere tutto bene sotto controllo, sono tempi difficili! Devo stare vicinissimo sia ai miei collaboratori che ai nostri clienti e avere sempre sott’occhio gli obiettivi di produzione, bisogna stare all’erta.”

Dalla sua descrizione l’unico elemento non menzionato era proprio il nuovo direttore generale. Lo invitai quindi a immedesimarsi nella posizione del suo capo e a descrivermi la percezione della situazione da quel punto di vista.

“Come si sente nei panni del direttore generale?”

“È una sensazione terribile, mi viene una gran rabbia. È come trovarmi dinanzi una fortezza invalicabile”.

Ancora in molte aziende regna incontrastata la concezione del comportamento umano come evento rispondente essenzialmente a logiche razionali. Purtroppo la realtà è ben diversa, come dimostrano i recenti studi di psicologia (per esempio: Daniel Kahneman – “Pensieri lenti e veloci”) e di neurofisiologia (per esempio: Antonio Damasio – “In cerca di Spinoza”), pensieri, emozioni, intuizioni e sentimenti interagiscono in maniera spesso imprevedibile nel determinare i nostri comportamenti e la razionalità necessita di opportuni strumenti per poter governare consapevolmente le azioni.

Grazie alla Management Constellation il direttore di stabilimento si è potuto rendere conto del proprio atteggiamento di chiusura, dovuto non a malafede, bensì ad un istintivo senso di protezione del proprio territorio e dei propri collaboratori di fronte ad un estraneo che poteva minacciare gli equilibri esistenti.

Questo atteggiamento protettivo sarebbe stato agito al di là degli sforzi razionali impiegati per tenere sotto controllo il comportamento e avrebbe potuto nel tempo dare adito a incomprensioni e conflitti con il direttore generale. La pericolosità di queste situazioni è dovuta all'inconsapevolezza che spesso le contraddistingue, in questo caso un atteggiamento che non si manifestava come problematico avrebbe potuto trasformarsi in una trappola insidiosa per entrambi i protagonisti.

Le Management Constellations ottengono un buon risultato in termini di tempo e efficacia rispetto ad una modalità di colloquio verbale o dalle tecniche tradizionali di coaching e consentono di poter considerare le motivazioni sottostanti ai comportamenti in una modalità che il cliente vive come naturale e spontanea, senza sentirsi in difetto per avere errato in qualcosa.

In seguito insieme a questo cliente abbiamo sviluppato una strategia per “abbassare il ponte levatoio” della sua “fortezza” e avviare una collaborazione proficua con il direttore generale.

Georg Senoner - gennaio 2016