

# Manager 4A

... tratti del manager del futuro.



**NUOVA  
DIDACTICA**

SCUOLA DI MANAGEMENT  
CONFINDUSTRIA EMILIA AREA CENTRO

 **piero Campestri**  
Allenamento Manageriale

# Manager 4A



*NUOCE ALLA SALUTE PER CHI PENSA:  
... "io non tempo per queste cose"  
... "nella mia azienda è impossibile cambiare"  
... "sono tutte chiacchiere, l'importante è produrre!"*

## PENSIERI

---

Era il 2014 quando mi trovai a pensare al vastissimo numero di leader di impresa e team-manager che, durante le mie attività formative, mi manifestavano con forza la loro stanchezza e la fallibilità rispetto alle solite prediche sui manager “superman” tipiche del periodo storico attuale tutto incentrato su performance e business. L'impressione che percepivo era una generale svogliatezza e disillusione verso cronici modelli di rappresentazione dei leader e dei manager di impresa, modelli che oggi necessitano di rinnovamento e di una nuova visione.

*Da troppi anni si tenta (... e anche io ho tentato) di formare Super Leader. Uomini e Donne infallibili, in grado di saper esercitare una leadership costante e forte, un focus altamente determinato e pesantemente orientato all'obiettivo. Super Manager dotati di sempre più evolute capacità tecnico-operative per pianificare, gestire, tempificare, obbiettivizzare, comunicare, produrre ...*

... MA COSA OCCORRE ANCOR PRIMA?

*Solo da pochi anni, nella mia duplice funzione di Capo di un team e di Managerial Trainer sono stato in grado di rispondere a due domande che mi hanno ossessionato in molte notti insonni:*

- *“Quali abilità trasversali possono essere di aiuto al fine di trasformare il concetto arcaico di ROBO MANAGER nel più umanistico concetto di HUMAN MANAGER?”*
- *“Come posso argomentare di quali abilità sono necessarie per trasformare un tipico indaffarato, agguerrito e quindi stressato manager in una persona equilibrata, direttiva e felice del suo lavoro e della sua posizione sociale?”*

Oggi, dopo quasi quattro anni di sperimentazione in aula e in impresa, ho verificato (e me ne prendo una presuntuosa responsabilità) che le abilità del **Manager 4A** (termine che ho coniato per semplicità) possono essere una risposta certamente romantica ma altrettanto plausibile.

*Piero Campestri*

# Autenticità e coerenza

- Essere autentici significa esprimere solo ciò che realmente corrisponde al proprio sentire, evitando modelli stereotipati ma comportandosi coerentemente alle emozioni del momento.
- La coerenza di conseguenza è il mostrare ciò che realmente si è, senza identificarsi appieno nel ruolo.



E' consapevole colui che ha la capacità di dare un NOME e una IDENTITA' CHIARA alle emozioni che gli arrivano. Ed è consapevole colui che si comporta di conseguenza.

*Daniel Goleman (Intelligenza emotiva)*

La libertà è la consapevolezza di poter scegliere cosa provare e come manifestarlo.

Abraham Maslow - A Theory of Human Motivation

“Mi sono reso conto chiaramente che non produce alcun frutto, nei rapporti interpersonali, comportarsi come se si fosse diversi da come si è”.

*Carl Rogers – Psicologo, padre del counseling*

# Compiti a casa per apprendere Autenticità e Coerenza

## IMPARA A

- Riconoscere le proprie emozioni
  - Riconoscere lo stato fisiologico che accompagna il nostro sentire
  - Riconoscere i nostri comportamenti stereotipati del tutto inutili con gli altri
  - Riconoscere i nostri punti di debolezza e affermarli alla ricerca di aiuto
- 

# Assertività

- E' la capacità di esprimere in modo chiaro, cortese ed efficace le proprie emozioni e opinioni senza tuttavia prevaricare né aggredire l'interlocutore.
- E' assertivo «un comportamento che permette a una persona di agire nel suo pieno interesse, di difendere il suo punto di vista senza ansia esasperata, di esprimere con sincerità e disinvoltura i propri sentimenti e di esprimere i propri bisogni senza ignorare quelli altrui».

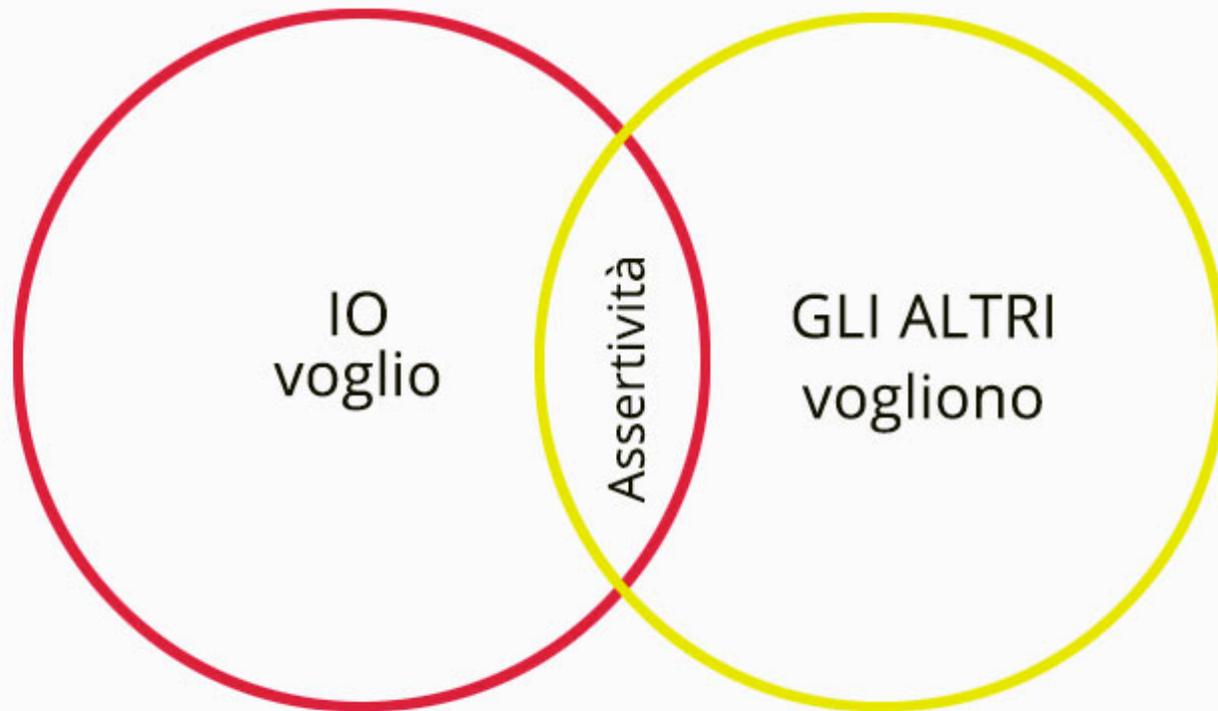


# Compiti a casa per l'Assertività

- Apprendere come individuare chiaramente i nostri bisogni operativi e imparare a chiedere aiuto
- Ampliare il vocabolario al fine di esprimersi con sempre maggiore chiarezza
- Esprimere e nostre necessità nei tempi e nelle sedi appropriate
- Manifestare coerenza professionale nel tenere sotto controllo le attività definite col team



# Il punto di equilibrio



Aggressività

Passività

# Assunzione di responsabilità

delle proprie scelte, dei propri errori  
e riconoscimento di quelli degli altri

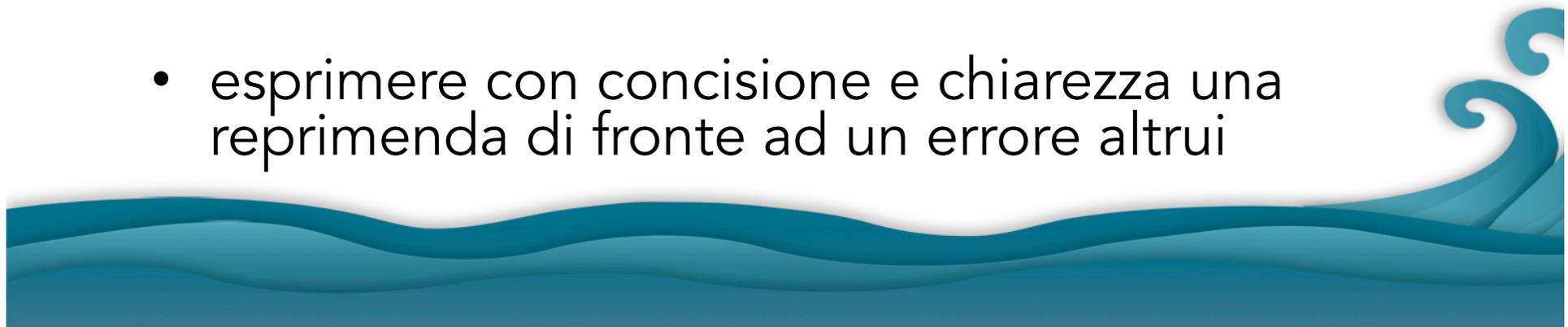
- La responsabilità personale è connessa alla maturazione di due aspetti: la *“capacità di scelta”* e il proprio senso di *“libertà di scelta”*.
- Tale accettazione di responsabilità può essere connessa soltanto ai propri voleri o ai propri desideri, e non dovrebbe dipendere da una spinta esercitata dalle altre persone.



# Compiti a casa per la Assunzione di responsabilità

## IMPARA A

- smettere di trovare attenuanti di fronte ai propri errori ma altresì cercare soluzioni
- chiedere aiuto al team
- smettere di farsi carico delle scelte (anche se inconsapevoli) altrui
- esprimere con concisione e chiarezza una reprimenda di fronte ad un errore altrui



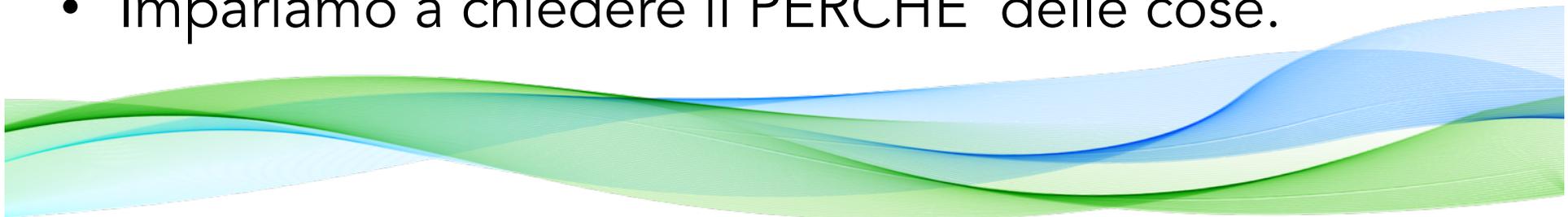
# Accettazione incondizionata

- Si tratta **dell'accettazione dei vissuti e delle esperienze degli altri, astenendosi da ogni forma di interpretazione e giudizio.** Si tratta di accettare la realtà esistenziale dell'altro e valorizzare l'altro per ciò che è.
- Accettazione incondizionata non vuol dire condivisione o approvazione scontata di idee, opinioni e sentimenti diversi dai nostri, **bensì il riconoscere all'altro la libertà di provarli.** E' una forma di rispetto profondo dell'altro da sé, un modo agevolare la qualità delle relazioni fra persone.



# Compiti a casa per allenarsi all' Accettazione incondizionata

- Accogliamo le opinioni altrui senza doverle paragonare ai nostri valori o vissuti.
- Comprendere con chiarezza che non siamo i soli padroni della verità.
- Stimolare il team a motivare i diversi punti di vista affinché siano resi "accettabili" e forse condivisibili.
- Impariamo a chiedere il PERCHE' delle cose.



# il 4 non A Manager

- non è Attendista

Il fatto che il manager 4A sia accettante nei confronti delle idee degli altri non significa che ne debba essere rallentato.

La sua assertività si manifesta anche nel mantenimento dei tempi previsti dalla tabella di marcia aziendale.

→ CAPACITA' DI DECIDERE

# il 4 non A Manager

- non è Asseccondatore

Il fatto che il manager 4A sia accettante e autentico non necessariamente asseconda comportamenti "scelti" dal collaboratore ma disfunzionali all'azienda e quindi li contrasta senza aggressività ma con assertività.

→ CAPACITA' DI SCEGLIERE

# il 4 non A Manager

- non è Attaccato

Le caratteristiche del manager 4A di autenticità e di presa di responsabilità piena delle proprie azioni potrebbe indurlo ad un eccessivo attaccamento ai suoi comportamenti da lui ritenuti gli unici funzionali.

Il manager 4A è aperto a sempre nuovi comportamenti che aumentano il valore di quelli già esercitati.

→ CAPACITA' DI APRIRSI AD ALTRE IDEE

# il 4 non A Manager

- non è Anarchico

L'accettazione dei comportamenti altrui da parte del manager 4A come scelta individuale non comporta in alcun modo il non rispetto delle procedure o delle prassi aziendali.

Scegliere di "andare a braccio" nel gestire i collaboratori per limitare i conflitti è sicuramente una scelta errata.

→ CAPACITA' DI DARE TEMPI E PROCEDURE



*Autentico e coerente*

*Assertivito (non passivo,  
non aggressivo)*

*si Assume la  
responsabilità delle  
scelte*

*è Accettante delle  
scelte altrui*



*non è Attendista*

*non è un  
Assecondatore*

*non è Attaccato  
eccessivamente ai  
propri credi*

*non è Anarchico nella  
gestione delle  
persone*

MANAGER 4A

4nonA