

Tematiche emergenti nei contesti di Leadership e di Followership in ambito civile e militare.

Sintesi della relazione

Una delle tematiche più scottanti ed attuali nella gestione di persone e dei gruppi all'interno delle organizzazioni ed istituzioni complesse è rappresentata dalle numerose forme di "leadership patologica" da parte dei capi e dalle speculari reazioni da parte di coloro che sono gestiti.

Sulla base delle intuizioni di alcuni consulenti internazionali che hanno visualizzato le forme delle "patologie organizzative", nel corso del tempo si sono sviluppati numerosi interventi e alcune ricerche sui danni che uno stile di leadership disfunzionale può arrecare all'intera piramide organizzativa che è gestita.

Le cosiddette *malattie delle organizzazioni* sono state riferite ai quadri classici della psicopatologia (isterica, ossessiva, paranoide, schizoide e depressiva), osservando che lo stile "nevrotico" gestionale del leader influenza l'intera vita di lavoro, producendo – nell'interscambio con i follower – i quadri suddetti di patologia organizzativa.

Le categorie di patologia manageriale e della leadership sono così state studiate e oggi confluiscono nel concetto sintetico di *Toxic Leadership*, una dinamica che è stata ed è oggetto di indagine sia nelle organizzazioni civili sia nel mondo militare.

Tutto ciò induce a riflettere con attenzione sui processi di selezione e valutazione delle persone candidate ai ruoli di responsabilità istituzionale ed organizzativa, e su fino a che punto l'addestramento e la formazione possono spingersi nell'ottica di recupero o risanamento di condotte inadeguate. La chiave è, infatti, quella della prevenzione, pur avendo coscienza che sia le metodologie di assessment, sia i contesti di training, hanno limiti evidenti.

Circa le metodologie di assessment, numerosi esempi "storici" inducono a potenziare l'analisi in profondità delle qualità psicologiche strutturali del soggetto, oltre che a visualizzare caratteristiche oggi ritenute importanti come l'hardiness, la resilienza, l'auto-efficacia e la visione di insiemi complessi e dinamici.

L'addestramento e la formazione – pur costituendo dei potenti input verso il cambiamento e verso l'apprendimento di nuove modalità di pensiero e di azione - dovrebbero essere dimensionati in modo tale da costituire un contesto sano ed etico in cui evolvere e consolidarsi.

In entrambe le situazioni è centrale la figura umana e professionale dell'assessor e dell'istruttore-formatore, e quindi divengono elementi cruciali la loro preparazione tecnico-specialistica e la loro dimensione soggettiva e qualitativa ad ampio spettro.

In tale direzione la psicologia applicata alle attività di valutazione e sviluppo delle risorse umane può offrire importanti input, sia recuperando le "lezioni" del passato, sia volgendosi verso il futuro

Prof. Andrea Castiello d'Antonio

alla ricerca di nuove prospettive per mezzo delle quali poter rendere più affidabili i processi di gestione e sviluppo delle risorse umane.

L'interscambio tra leader e follower in ambienti operativi rappresenta il contesto in cui poter verificare gli esiti dei processi selettivi e formativi, mantenendo una vista particolarmente acuta sulle qualità costruttive della leadership, non meno che sulle sue distorsioni e lacune.