



RECENSIONI

Coinvolgere attraverso la fiducia

Pubblichiamo un estratto del nuovo libro "Il sestante delle organizzazioni vincenti", di L. Angelini, V. D'Amato e Elena Tosca edito da FrancoAngeli. Lo studio condotto dagli autori ha evidenziato sei elementi essenziali (unicità, ambizione, esecuzione, coinvolgimento, architettura, velocità) tra loro strettamente interconnessi, che compongono quello che viene definito il "sestante delle winner organization".

di *Elena Tosca*



In un'era in cui le persone si sono trovate a dover mettere in discussione la certezza della stabilità e del consolidato, è diventato prioritario e motivante il bisogno dell'appartenenza, del sentirsi parte, del sentirsi artefici nel fare. Questo implica che le organizzazioni devono prestare attenzione a come creare i presupposti e come concretamente realizzare la soddisfazione di questo bisogno.

Coinvolgere deriva da "avvolgere insieme", dà l'idea di un legame forte, non certo indissolubile, ma comunque di compartecipazione ad una azione. Quindi, il coinvolgimento non è solo fare salire le persone a bordo, bensì aiutarle a partecipare, offrendo contributi significativi per loro e per l'organizzazione di cui fanno parte. Infatti, far salire a bordo sembra richiamare un concetto di "reclutamento", dove l'idea è più che altro di un'adesione e rispetto degli ordini e regole imposte da un'autorità. Coinvolgere richiede un'azione più delicata, più sofisticata; un'attenzione maggiore al processo attraverso il quale si giunge al risultato.

Parlando di coinvolgimento emerge una differenza sostanziale tra il manager vecchio stampo, colui che organizza e controlla, ed il leader, colui che conquista seguaci in maniera tale che questi, a loro volta, coinvolgano altre persone per realizzare il sogno e costruire il futuro dell'azienda. È chiaro che oggi è divenuto fattore di successo per un'organizzazione puntare sul coinvolgimento, facendo leva su temi come la passione, la trasparenza, il lavorare per un fine più alto ed ambizioso, il sentirsi parte di un'identità, la condivisione di pratiche in contesti di crescita continua dell'individuo, il riconoscimento di meriti e contributi.

Ci si può chiedere perché sia così importante per le organizzazioni il coinvolgere le persone. Bene, è

dimostrato che il coinvolgimento genera voglia e capacità dei collaboratori di contribuire al successo dell'organizzazione mettendo a disposizione, in maniera spontanea e volontaria, tutta la propria energia, la propria creatività e la propria passione. Questo sia per quanto riguarda aspetti razionali, quali capire operativamente il proprio ruolo e responsabilità, ma anche emozionali, mettendo anima e corpo nel lavoro, e motivazionali, nel sentirsi al posto giusto all'interno dell'organizzazione.

Coinvolgimento ed engagement (l'impegno che le persone mettono nello svolgimento del loro lavoro) sembrano legati in maniera indissolubile. Sistemi di gestione delle risorse umane orientati a valorizzare e coinvolgere le persone attivano l'engagement, aumentando il valore del contributo individuale, influenzando così positivamente la performance aziendale. Ma oltre a sviluppare sistemi organizzativi e gestionali bisogna preoccuparsi di rafforzare e diffondere uno stile di leadership improntato alla comunicazione, all'assunzione di responsabilità e alla condivisione delle informazioni.

Ma quanto viene messo in pratica? Sembra molto poco. Differenti indagini hanno evidenziato che di fronte ad una richiesta di maggior coinvolgimento da parte dei collaboratori, si trovano scarse risposte da parte del management delle aziende. Lavorare sul coinvolgimento deve diventare un elemento di focalizzazione all'interno dell'organizzazione. Non si improvvisa e non può essere sporadico.

Per esempio, la sistematizzazione di alcune pratiche di gestione delle risorse umane che, nel tempo, favoriscono il coinvolgimento sono:

- un processo di selezione avente l'obiettivo di massimizzare l'allineamento fra persona e organizzazione, non solo in termini di competenze tecniche ed esperienza professionale ma anche in termini di coerenza più ampia con il modo di fare business dell'azienda (dai valori agli atteggiamenti e stili comportamentali);
- l'attivazione di iniziative di sviluppo ad ampio spettro che vanno oltre la formazione, aprendosi a opportunità di crescita "on the job" come affiancamenti, progetti speciali nazionali e internazionali, percorsi di crescita interfunzionale;
- la valutazione della performance con riferimento non solo al raggiungimento di risultati di breve ma anche alla creazione delle condizioni di sostenibilità nel lungo termine;
- l'introduzione di sistemi di incentivazione meritocratici, non necessariamente solo economici.

L'azienda che "fa la differenza" punta sul coinvolgimento massimizzando la qualità dell'esperienza di lavoro sia a livello individuale sia di team. Diventa fondamentale fornire al collaboratore la possibilità di dare un senso a ciò che si fa. Attraverso il coinvolgimento si dà una sfida intellettuale e diventa chiara la percezione di potersi esprimere, di potere dare dei contributi discrezionali senza essere penalizzati. Altrettanto importante è dare la percezione di avere le competenze che servono per raggiungere gli obiettivi e di avere numerose opportunità per accrescere la propria professionalità.

Il coinvolgimento diventa una leva di business attraverso l'adozione di un mix di pratiche sinergiche che favoriscono negli individui comportamenti improntati all'autonomia, all'assunzione di responsabilità, alla condivisione delle informazioni, all'apprendimento individuale e di team. Questo innesca un'esperienza di lavoro diversa, più attiva e orientata ai processi di apprendimento e alla responsabilizzazione. Il risultato è misurabile e tangibile con incrementi sia sui ricavi che sulla redditività.

Chiediamoci ora quali equilibri devono entrare in gioco per favorire il coinvolgimento. Si ritiene che **3** siano gli **elementi chiave alla base del coinvolgimento**:

Sicurezza: essere rassicuranti e fiduciosi - credere in sé stessi e negli altri.

Relazioni: aver creato e creare una rete di conoscenze tali da favorire il coinvolgimento di molte persone.

Impegno: chiarire e spiegare dove le persone focalizzeranno le loro energie.

La fiducia è probabilmente l'elemento cardine sul quale si attiva e ruota il processo di coinvolgimento. Saremmo disposti a farci coinvolgere da una persona che non ispira fiducia? Saremmo disposti a farci coinvolgere in un progetto nel quale non abbiamo fiducia? Molto improbabile; i progetti che seguiamo sono quelli al capo dei quali ci sono persone che percepiamo essere convinte, sicure di quello che dicono e propongono e, soprattutto, di cui ci fidiamo. Fidarsi di qualcuno vuol dire affidarsi a lui. La fiducia negli altri è un sentimento fondamentale. La fiducia fa parte dei nostri bisogni primari, e rappresenta la base emotiva su cui impostiamo la nostra vita sociale. Ed ecco che ritorna il ruolo chiave della leadership. Ma quali sono i requisiti della persona che ispira fiducia? Si può sostenere che la persona "ideale" in cui riporre fiducia corrisponde essenzialmente a quella che sa appagare il nostro bisogno di essere ascoltati e sostenuti.

Possiamo quindi mettere in luce le qualità di base dell'individuo fidato che sono:

a) Empatia: la capacità di sapersi mettere nei panni altrui. La persona empatica è la persona "attiva"

emotivamente, attenta, che ascolta facendoti capire – attraverso espressioni verbali o non verbali come la mimica, il contatto corporeo ecc. – di esserti vicino e di comprenderti effettivamente ed affettivamente. La si riconosce dall'intensità del suo sguardo, dall'istintivo senso di fiducia che ispira, dalla sua disponibilità.

b) Assertività: la capacità di astenersi da valutazioni e da imposizioni sotto forma di "consigli". È la qualità che incoraggia a una maggiore apertura, perché consente all'interlocutore di non sentirsi giudicato o criticato. Colui che è assertivo è una persona che non impone la propria opinione con consigli non richiesti, ma è sinceramente interessato a comprendere il punto di vista dell'altro.

c) Discrezione: la capacità di saper accettare il livello di rapporto e di confidenza a cui la persona che parla vuole attenersi, senza forzarla ad andare oltre quello che vuole dirci. La discrezione facilita l'espressione delle emozioni e dei fatti che le hanno suscitate, perché pone la persona nella condizione di poter liberamente parlare di sé con la consapevolezza di essere rispettata anche per ciò che non vorrà dire.

d) Riservatezza: saper rispettare chi si apre e mostra, così, fiducia e vicinanza, è una condizione indispensabile perché ci si affidi totalmente. La riservatezza di solito va di pari passo con la discrezione, ma rappresenta una sfumatura diversa: è la capacità di mantenere il segreto altrui, di rispettare il patto di affidabilità.

e) Congruenza: essere coerente, nei fatti e nei comportamenti, con quello che si dice e che si suggerisce, è una caratteristica che contraddistingue la persona seria e affidabile, che offre se stessa come esempio e modello da seguire. La congruenza si manifesta con la linearità e con la semplicità di chi non si maschera per apparire ciò che non è. Rappresenta una dote importante perché riesce a sedare l'ansia di chi desidera fidarsi, ma diffida degli altri e dei consigli che gli danno.

Tutto questo ci fa comprendere che il coinvolgimento è qualcosa che si attua con i comportamenti, con la voce, con lo sguardo, con i gesti, con il tono e con le parole, e che vede come premessa la creazione di un rapporto di fiducia. Creare coinvolgimento significa creare un contesto aperto, di confronto e scambio continuo. In questo contesto le relazioni sono l'elemento centrale. Mostrare fiducia in ciò che le persone fanno infonde loro fiducia e crea una spinta motivazionale importante.

Se è vero che le persone seguono coloro che ritengono essere dei leader, dei riferimenti, delle guide, è quindi vero che per creare coinvolgimento nelle organizzazioni bisogna preoccuparsi di creare dei leader. Leader che vengono seguiti per decisione di affidarsi e non per compiacimento: il vero senso del coinvolgimento.

***Elena Tosca**, socia fondatrice di Akron srl, è membro del Comitato Direttivo dell'Associazione Italiana di Analisi Dinamica dei Sistemi. Svolge attività di consulenza e formazione sui temi del dialogo, della padronanza personale, del pensiero sistemico e del visual thinking.*

Il sestante delle organizzazioni vincenti

Gli elementi essenziali per competere con successo nell'era dell'ipercompetizione

di Lorenza Angelini , Vittorio D'Amato , Elena Tosca

pp. 112

Editore FrancoAngeli

Anno 2011

ISBN 978-8856834352

18-11-2011

LINK ALL'ARTICOLO:

www.eccellere.com/public/rubriche/recensioni/coinvolgereattraversofiducia-274.asp

I testi rimangono proprietà intellettuale e artistica dei rispettivi autori. 2010 -



I contenuti di **Eccellere** sono concessi sotto la **Licenza Creative Commons Attribuzione - Non commerciale 3.0 Unported**. Ulteriori informazioni sono disponibili alla pagina **Note legali** (www.eccellere.com/notelegali.htm).