



Le tante facce della responsabilità

Se c'è azienda, c'è responsabilità. Sembra ovvio, ma le conseguenze sono tutt'altro che scontate.

Etimologicamente ci sono due origini: “respondere” – dare una risposta e “responderare” - soppesare il fatto.

E domandiamo:

A chi dovrebbe rispondere il dipendente di un'organizzazione? Alla propria coscienza, al capo, ai colleghi, ai clienti, all'impresa, ...?

Come dovrebbe soppesare i fatti? Secondo il buonsenso, gli obiettivi concordati, le presunte aspettative dei capi, la strategia dell'azienda, i bisogni dei clienti, il bene dei colleghi, la salute della collettività, ...?

Di fronte a queste domande l'individuo è sempre solo. La scelta è tra soluzioni semplici con effetti prevedibili e altre più rischiose, ma anche più innovative ed potenzialmente più efficaci.

Ci sono tre forze fondamentali in gioco:

- A livello dei fatti: l'urgenza percepita della situazione
- A livello dell'organizzazione: l'orientamento e i vincoli dati dalla cultura d'impresa
- A livello personale: la consapevolezza dei propri desideri e della propria auto-efficacia.

Il coaching permette di supportare la ricerca del punto di convergenza tra queste forze. Quanto tempo ho? Dove sono? Cosa voglio? Sono queste le domande propedeutiche per arrivare ad azioni delle quali prendersi serenamente la responsabilità. "Ho fatto ciò che era da fare."

Il metodo Management Constellation è uno strumento formidabile per scoprire questo punto di leva. Seguendo una logica sistemica e guardando la situazione specifica si rilevano i principali attori e i fattori del contesto. Gli elementi vengono disposti nello spazio cercando di riprodurre la mappa mentale che guida il cliente. Osservando la rappresentazione il cliente prende coscienza della propria posizione rispetto al suo tema di responsabilità.

Un primario si rese conto che avendo occhi solo per i pazienti aveva perso di vista i collaboratori del reparto e il loro bisogno di guida. "D'altronde ho scelto di fare il medico per curare le persone, e non il manager per guidarle". Cercare una posizione che gli permettesse di sentire e di assumersi fattivamente le responsabilità legate al suo ruolo, di accettarle e volerle svolgere seriamente, è stato il primo passo di un processo profondo di cambiamento.

Mi viene anche in mente l'esempio di un giovane dirigente di un'azienda pubblica, un ragazzo pieno di idee e voglia di cambiare il sistema. Lavorando insieme sul tema della responsabilità, si rese conto che la sua idea di poter imporre i cambiamenti che riteneva necessari semplicemente con la forza della persuasione e di poter scavalcare tutti gli ostacoli burocratici e gerarchici nella realizzazione dei suoi obiettivi, non era altro che un'illusione. "Devo tenere strette le redini del cavallo pazzo che sento dentro di me. Agire in maniera responsabile vuol dire per me prendere coscienza dei limiti del mio ruolo e perseguire con pazienza e tenacia i miglioramenti in cui credo."

Poi ricordo un'impresa manifatturiera guidata da quattro soci, in crisi a causa di cambiamenti significativi dei canali di vendita del loro prodotto. Il socio delegato alla funzione commerciale non stava mostrando sufficiente coraggio o lungimiranza per riorganizzare radicalmente la rete di distribuzione. Pur avendolo capito, il presidente continuava a chiudere gli occhi. Nella MC poté realmente vedere e percepire l'urgenza di agire e di prendersi la responsabilità di ritirare la delega al socio e sostituirlo con una persona più adatta rischiando di sacrificare l'amicizia.

Accettare una responsabilità è quasi sempre sinonimo di dramma. Bisogna rompere un equilibrio e quindi distruggere una sensazione di comfort, assumersi un rischio e pagare un prezzo (anche alto) per ritrovare un nuovo equilibrio che sia adatto alla situazione mutata. Poter simulare in scena le fasi del passaggio, tenendo conto dei tre livelli decisionali (testa, cuore, pancia), è uno dei grandi punti di forza del metodo Management Constellation. Il cliente si rende immediatamente conto dell'urgenza e della complessità della situazione, riesce a percepire fortemente la cultura che vige nella sua organizzazione, individua con facilità i margini di manovra e le risorse disponibili e si connette con la propria auto-efficacia e con la forza dei desideri. Per decidere e agire con responsabilità.

Georg Senoner – aprile 2017