

ALLA RICERCA della RESPONSABILITÀ

Un viaggio attraverso i valori, le esperienze
e le motivazioni che influenzano il Fattore R



a cura di



eleva
the soft side of
zetaservice

INDICE

1

Perché una ricerca sul tema della responsabilità? 3 >

2

La ricerca 6 >

3

Il costrutto. Che cos'è la responsabilità? 10 >

4

In azienda. Chi sono i “responsabili”? 15 >

- Quali aspetti incidono di più nell'assunzione di responsabilità?
- Quali sono i contesti lavorativi che fanno innescare il Fattore R?

5

Nell'individuo. “Responsabili” si nasce o si diventa? 24 >

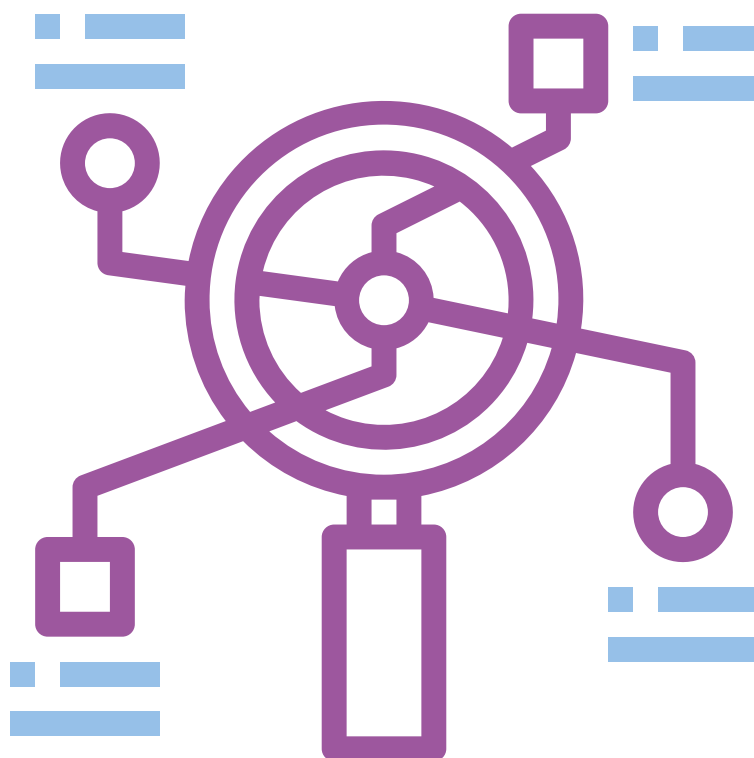
- Quali sono gli indicatori con i cui i manager riconoscono la responsabilità nelle persone?

6

Come agire sulla responsabilità attraverso azioni di sistema? 29 >

RINGRAZIAMENTI >

Perché una ricerca sul tema della responsabilità?



1

Dal nostro osservatorio di consulenti, sempre più spesso la parola “responsabilità” (o il suo quasi-sinonimo “accountability”) è al cuore della domanda che pone il cliente.

A tutti noi è evidente il grande vantaggio di lavorare insieme a persone responsabili: avere colleghi, collaboratori e capi responsabili alleggerisce i processi di controllo, assicura performance e risultati di qualità, migliora il clima e le relazioni di lavoro. È per questo motivo che le aziende mettono la responsabilità ai primi posti fra le qualità ricercate. Certo, le competenze tecniche e le capacità manageriali sono importantissime, ma la qualità di gran lunga più apprezzata è la responsabilità: la capacità di assumersi impegni e di saperli rispettare.

Mai quanto oggi le imprese hanno bisogno di questa qualità, intesa in primo luogo come interpretazione del proprio ruolo - a tutti i livelli - in maniera proattiva, ampia, autonoma e ben orientata al risultato.

Dietro un'emergente domanda di maggiore responsabilità ci possono essere diverse cause: mutati disegni organizzativi, trasformazioni nel business, passaggi generazionali, opportunità da cogliere rapidamente o criticità da superare altrettanto rapidamente...

Qualunque sia la motivazione, tuttavia, la ricerca di responsabilità pone le funzioni HR di fronte all'inadeguatezza dei modelli di management delle risorse umane in uso sino a quel momento: se il loro agire ha portato a una semplice esecuzione - o nei casi più critici una vera e propria deresponsabilizzazione - evidentemente non possono funzionare per lo sviluppo di una maggiore responsabilità!

Sempre più spesso, inoltre, la ricerca della responsabilità da parte delle aziende non è del tipo on-off; non si tratta di attivare comportamenti responsabili tout court, ma di cambiare significato, mindset e indicatori rispetto al tema. “Semplicemente” nel tempo è cambiato il contesto, il concetto e i ruoli, e di conseguenza anche ciò che ci si aspetta dalle persone in termini di responsabilità. D'altra parte, non possiamo negare che in alcune realtà e culture aziendali la fedeltà (più che la fiducia) e l'esecutività (più che la proattività) hanno per lungo tempo rappresentato comportamenti perfettamente responsabili.

Nel bel libro “L'arte del possibile” Rosamund e Benjamin Zander sottolineano come alla parola responsabilità spesso sia associato il termine colpa: “io non ho responsabilità” nel linguaggio comune significa “non sono io il colpevole, non ci posso fare niente”. Ma se ci pensiamo bene, con la frase “non ci posso fare niente” oltre a rassicurarci sulla presunta innocenza ci attribuiamo anche una bella dose di impotenza: “non ci posso fare niente” vuol dire in questo senso “non posso incidere”, “non posso prendere posizione”, “non posso agire”.

Se recuperiamo l'etimologia di responsabilità (= *che risponde, che è garante di ...*),



ne ribaltiamo completamente il significato, liberandolo dalla dicotomia colpa/innocenza e associandolo al concetto di “potere”, ovvero alla capacità e possibilità di incidere sulla situazione data. E dunque, se sono responsabile posso decidere e posso disegnarci maggiori margini di azione e più ampi gradi di libertà. Questo vale in tutti gli ambiti della nostra vita, lavoro compreso.

Ortega Y Gasset nel suo "Il tema del nostro tempo" con forza e lucidità sottolineava l'obbligo della libertà per gli esseri umani: *"La condizione dell'uomo è, in verità, stupefacente. Non gli viene data né gli è imposta la forma della sua vita come viene imposta all'astro e all'albero la forma del loro essere. L'uomo deve scegliersi in ogni istante la sua. È, per forza, libero"*.

L'essere umano dunque è per forza - sempre - libero di scegliere la forma della sua vita. E dunque libertà è la responsabilità di decidere come collocarsi rispetto agli eventi, soprattutto quelli di cui apparentemente non manovriamo le leve, che decidono gli altri.

Prendersi la responsabilità non è prendersi la colpa né accollarsi un peso per spirito di sacrificio. È decidere di tenere in mano la propria vita e **giocare tutte le proprie potenzialità per imprimere la direzione che sentiamo giusta per noi**. Anche se un problema non è causato da noi ma su di noi ha delle conseguenze, prendersene la responsabilità vuol dire assumersi il rischio di migliorare la propria condizione.

Ma come si declina tutto questo nel mondo del lavoro e nella vita delle organizzazioni?

Abbiamo provato a dare delle risposte attraverso una ricerca che aiutasse a comprendere quali determinanti e variabili organizzative, personali o culturali agiscano sulla responsabilità e quali comportamenti manageriali abbiano un impatto sulla capacità individuale di ampliare la propria sfera di responsabilità.

La ricerca si è avvalsa della disponibilità di un gruppo di aziende provenienti dai settori del farmaceutico e dall'innovation technology¹ con cui abbiamo condotto:

- **5 Interviste individuali ad executive (AD, Managing Director, HR Director);**
- **2 Focus Group con ruoli manageriali e ruoli operativi;**
- **89 Questionari individuali raccolti in forma anonima da diverse popolazioni aziendali.**

Riportiamo in questa pubblicazione quanto è emerso, sperando sia di utilità e di ispirazione a quanti, manager e HR sono... alla Ricerca della Responsabilità.

¹ - Le aziende sono: Digital Magics, Daiichi Sankyo Pharma, Everis, Leo Pharma, Oracle. A queste si è aggiunta anche la nostra, Zeta Service.



La ricerca



2

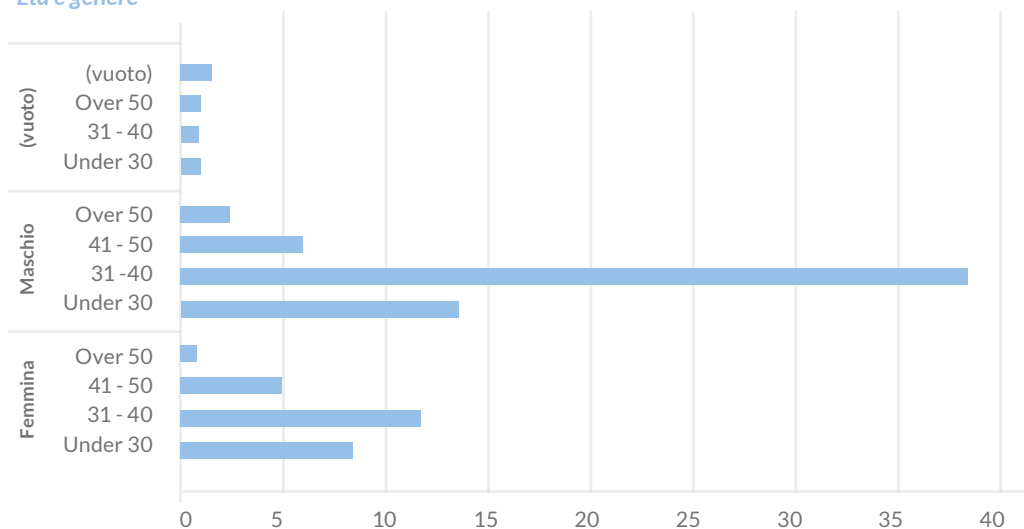
La nostra esperienza sul campo e le criticità con cui spesso ci siamo confrontati nel trattare il tema della responsabilità in azienda ci hanno guidato nel formulare le domande a cui, con questa ricerca, abbiamo provato a trovare delle risposte:

- **Che cosa si intende per responsabilità e come la si coltiva all'interno dell'azienda?**
- **Chi viene definito responsabile e come ha imparato ad esserlo?**
- **Essere responsabili è un peso o una possibilità in azienda?**
- **C'è un rapporto di continuità tra la responsabilità dell'impresa e quella individuale?**
- **C'è una diversità di genere nel modo di intendere la responsabilità?**
- **E soprattutto: come sviluppare e sostenere la responsabilità nelle persone e nelle organizzazioni?**

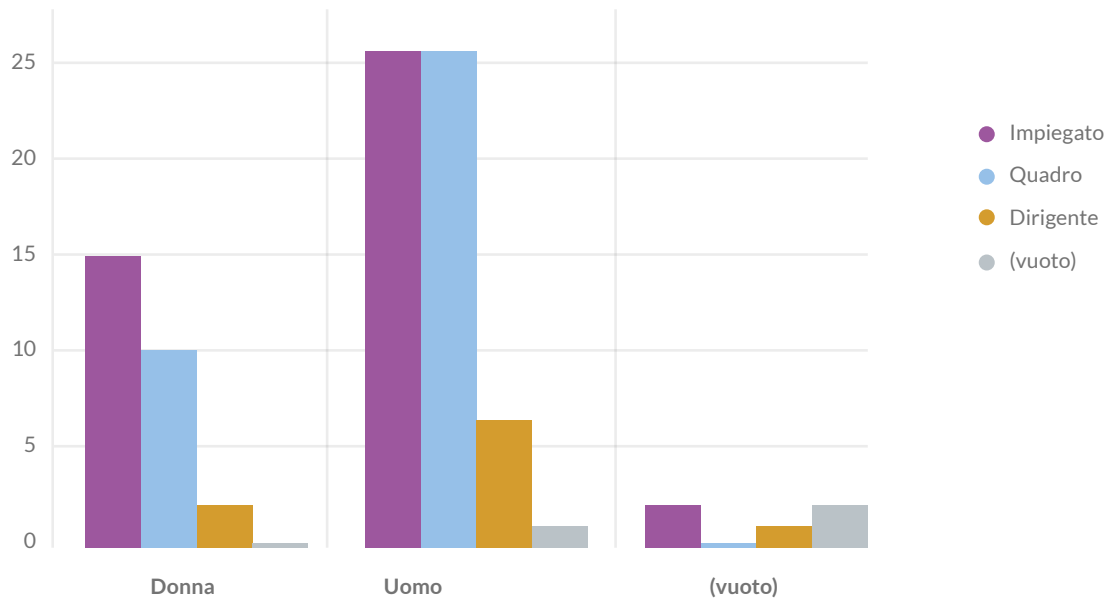
Il panel che abbiamo coinvolto ha ruoli eterogenei e proviene da realtà territoriali diverse.

Questa la sua composizione:

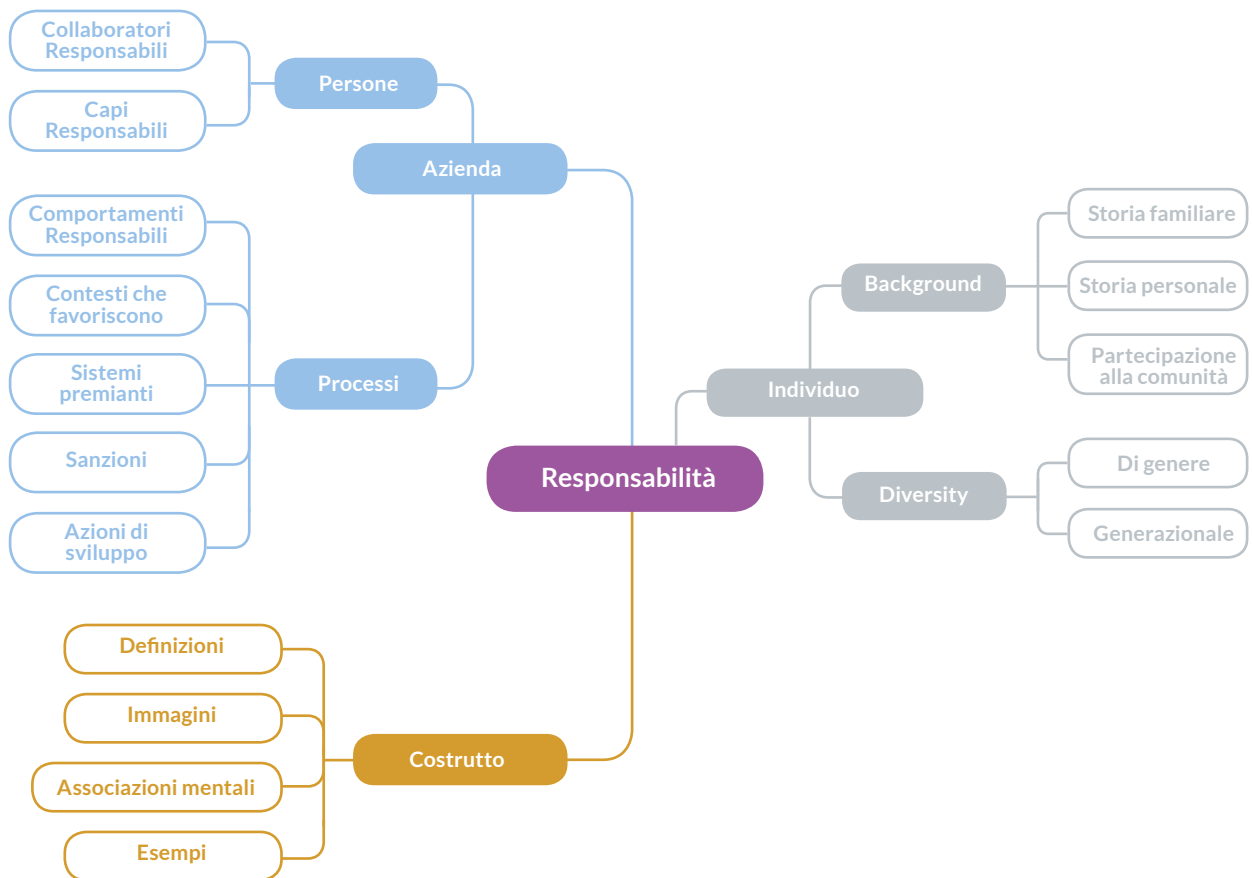
Età e genere



Genere e inquadramento



Il tema è stato indagato esplorando le diverse aree rappresentate nella mappa:



Il costrutto. Che cos'è la responsabilità?

LA RESPONSABILITÀ

Il Costrutto

Quali definizioni ne vengono date, quali immagini vengono associate al concetto e attraverso quali esempi viene descritta;

In azienda

Come si declina nei comportamenti delle persone e nei processi, quali contesti la favoriscono, come viene promossa, riconosciuta e valorizzata;

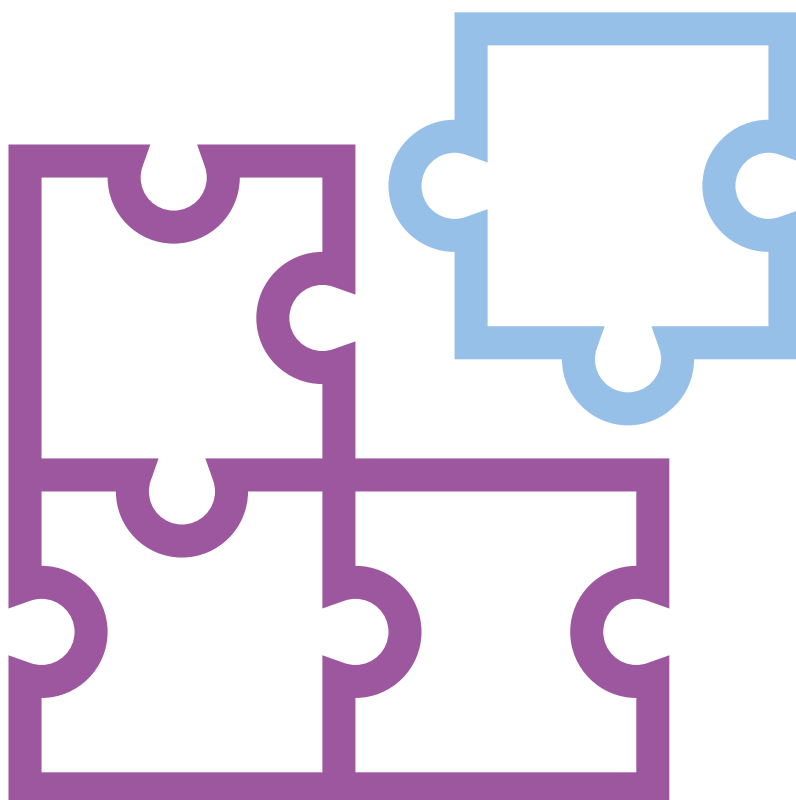
Nell'individuo

Come si sviluppa, attraverso quali esperienze e come si differenzia, se si differenzia, nei generi e nelle diverse generazioni.

Presentiamo i risultati emersi rispettando questo ordine.



Il costruito. Che cos'è la responsabilità?



3

Al fine di cogliere anche gli aspetti più impliciti del significato di responsabilità abbiamo chiesto quali immagini avrebbero associato al concetto. Possiamo racchiudere quelle scelte in 4 nuclei di significato.

1

In una prima area ricadono immagini che richiamano il tema della **FIDUCIA**, dell'**ACCUDIMENTO** e dell'**ATTENZIONE ALL'ALTRO**. Ne emerge una rappresentazione della responsabilità in primo luogo verso **LE PERSONE**, soggetti e individui che hanno bisogno e devono essere sicuri della nostra azione, della nostra affidabilità e maturità nel prenderci cura dell'altro.



Guida Alpina



Anziano col bastone



Bambino che aiuta



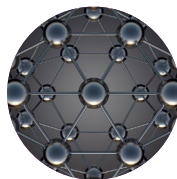
Delfini che si accudiscono

2

In una seconda area "si parla" invece di **ORGANIZZAZIONE**, **MECCANISMI DI INTERAZIONE** e **DIPENDENZA RECIPROCA**. Ne emerge un quadro di significati spostati sul piano dell'organizzazione della collettività (aziendale), orientata al risultato. Responsabilità, quindi, legata al ruolo e diretta, in primis, verso l'obiettivo.



Meccanismo come il funzionamento dell'orologio



Atomi collegati fra loro, quello che fa uno ricade sull'altro



Una chiave che apre una porta

Un collettivo, un insieme



Un baule con un tesoro: tutti tesi verso l'obiettivo



Un condominio che si evolve creando nuove parti di sé e lasciando quelle desuete



In azienda. Chi sono i "responsabili"?

3

Un terzo gruppo di significati rimanda alla **NATURA** e alle **FORZE PRIMORDIALI**. Il richiamo a questi temi ci fa ipotizzare che la responsabilità sia vista anche come un aspetto che fa parte della natura sociale dell'essere umano, della sua innata capacità di far parte di un insieme più ampio e complesso, di un sistema sovradimensionato che richiama all'impegno dei singoli come parte del tutto.



Formica: lavorare per sé e per gli altri



Formica come insetto societario con ruoli ben definiti



Ventre di una donna in gravidanza

4

Un ultimo nucleo attiene infine ai temi dell'**ETICA**, estendendo quindi il concetto all'ambito morale del bene e del male, a ciò che ciascuno è chiamato a compiere mosso da valori di ordine superiore.



Un angelo e un diavolo: la distinzione tra bene e male



Integrità, rispetto, coraggio e team work



La responsabilità di ciò che si è seminato

La prima riflessione riguardante i **significati** rimanda al fatto che un **concetto così impattante sulla vita e sulle performance aziendali** assume, anche all'interno dello stesso contesto e della stessa cultura organizzativa, i più diversi significati legati, in primo luogo, alle **personali rappresentazioni**.

Il richiamo ad aspetti etici o di carattere naturale, inoltre, fa supporre che anche nei contesti organizzativi la definizione del concetto sia demandata alle singole persone, alle loro sensibilità e non ci sia una chiara posizione su come si declini quel concetto nella specifica realtà e nello specifico momento storico dell'azienda.



Manca, da quanto emerso dal nostro campione, un **vocabolario condiviso**, una declaratoria “sufficientemente” chiara da rendere riconoscibile la responsabilità e soprattutto, il comportamento (aziendale) ad essa associato.



TIPS

Definire in maniera univoca il concetto di responsabilità nell'organizzazione, affinché sia unanimamente riconosciuto in determinati comportamenti e in specifiche competenze. E, soprattutto, che sia misurabile e verificabile attraverso indicatori chiari!

UN CASO: un'azienda, tra quelle del campione, lancia un progetto top down di costruzione e condivisione del concetto di “accountability”. Il progetto si realizza attraverso workshop con il comitato direttivo prima, e con le posizioni più esecutive poi, finalizzati a:

- 1) accordarsi sul concetto di accountability e darne una definizione chiara;
- 2) declinarne i KPI;
- 3) verificarne a livello di management la coerenza sul piano dei comportamenti;
- 4) testarne a livello operativo la tenuta sui processi di delega e sull'esecuzione dei progetti.



In azienda. Chi sono i responsabili?



4

Per capire come si traduca la responsabilità in comportamenti effettivi, abbiamo chiesto al nostro panel di portarci degli esempi concreti di persone - capi, collaboratori e colleghi - percepite come particolarmente "responsabili".

Gli esempi che abbiamo raccolto afferiscono a questi indicatori:



ESSERE AUTONOMI E PROATTIVI

“Un ragazzo giovanissimo ha avuto maturità e proattività in una situazione di urgenza. Si è fatto carico di compiti che non gli competevano, di sua iniziativa”

“In un momento di forte difficoltà lei si è adoperata per togliere carico di lavoro agli altri. Ha fatto di tutto senza che glielo chiedessi, aumentando il carico”

“Una stagista da noi da due mesi, in assenza del collega, in autonomia senza che le chiedessi niente, è rimasta di più al lavoro, interrompeva le pause. Autonoma, ha capito il momento critico, mi ha stupito”



CREARE, INNOVARE, CAMBIARE

“È riuscita a mettere in piedi dei cambiamenti, con coraggio è riuscita a stravolgere una base sicura e a saperlo far apprezzare gli altri”

“Ha sovvertito l'organizzazione della struttura e se ne è sobbarcato l'onere nonostante la sua parziale competenza ed esperienza”

“Ha saputo creare dal nulla una nuova procedura, ha “inventato” tutto dal niente curando anche i più piccoli particolari”





FAR CRESCERE GLI ALTRI

“La mia prima capa era una donna che si è molto dedicata; ha visto in me potenzialità, ha fatto molto coaching, mi ha trasferito il metodo di lavoro e di approccio, una chiave di lettura della realtà”

“Per me è un collega che ha una capacità di lavorare in team senza eguali: si prende carico di insegnare e di trasferire le sue competenze senza nessuna preoccupazione di perdere potere trasmettendo la sua conoscenza”



PRENDERSI CARICO DI SITUAZIONI SPINOSE

“E’ riuscita a recuperare un grossissimo cliente. Andava a dormire in un’altra regione, senso di attaccamento al lavoro, avrebbe potuto rifiutare invece ha gestito tutto con un forte spirito di abnegazione”

“Proprio quando le cose andavano al peggio, è riuscito ad affrontare la situazione con calma e lucidità prendendosi rischi e responsabilità, mettendosi in gioco personalmente”



DIFENDERE LE PROPRIE PERSONE, METTERCI LA FACCIA

“Sa affrontare le problematiche in prima persona, sia con il cliente sia con le proprie persone. Sa analizzare il problema e se ne prende in carico, sa gestire e prendere decisioni. Conosce bene le sue risorse, punti forti e deboli e sa aiutarle nei punti deboli”

“Il mio ex-capo diceva la mia porta è aperta, si prendeva carico del problema. Entravo e telefonava diretta-

mente al cliente, lui difendeva le sue persone”

“Mi sono sentita ascoltata, compresa nel mio momento di disagio con il cliente, mi è venuto incontro senza mettere in dubbio il mio lavoro. Ci ha messo la faccia e siamo andati insieme dal cliente”





RAGGIUNGERE GLI OBIETTIVI

“Un collaboratore che ha passione! Soffre se non raggiunge l’obiettivo; vale di più il fattore di sofferenza se non raggiungi l’obiettivo che la gioia e la gratificazione se riesci. È uno stimolo al miglioramento continuo”

“È focalizzato sull’obiettivo e si caratterizza sempre, in maniera per-

sistente, per il pensiero laterale che applica nel raggiungimento dell’obiettivo; è orientato costantemente al problem solving; è capace di trovare il compromesso funzionale al raggiungimento dell’obiettivo”



TIPS

Sebbene sia una dimensione complessa e dalla definizione non agevole, riscontriamo convergenza nel definire un minimo comun denominatore comportamentale in grado di far riconoscere, anche nella diversità delle culture aziendali, atteggiamenti e attitudini tipici delle persone (e dei manager) responsabili.

Le 6 competenze individuate risultano agevoli da osservare e misurare. Rappresentano, quindi, un modello applicabile e sviluppabile in questi contesti che decidono di focalizzare la propria strategia di sviluppo delle persone sulla responsabilità.

4.1 Quali aspetti incidono di più nell’assunzione di responsabilità?



RESPONSABILITÀ INDIVIDUALE ED ENGAGEMENT

Se la responsabilità è una qualità che le aziende apprezzano molto, allo stesso modo vivere in un contesto lavorativo dove la responsabilità è diffusa è altamente apprezzato anche dai dipendenti.

Poter incidere con i propri pensieri e comportamenti nel contesto aziendale fa sentire vivi, importanti e partecipi. Sapere che il proprio operato ha un senso ed è importante per il raggiungimento degli obiettivi aumenta la motivazione delle persone.



Nell’individuo. “Responsabili” si nasce o si diventa?

Quando abbiamo affrontato il tema dell'engagement, spesso alla responsabilità veniva associata la parola autonomia. Anche se in modo diverso, lavorare in maniera autonoma ingaggia le persone perché c'è la percezione di poter incidere nella qualità del lavoro aziendale. E quando invece non c'è interesse che le persone agiscano con autonomia di pensiero, ciò incide negativamente nella motivazione personale.

“Quando mi è stato proposto di assumermi la responsabilità di gestire un grosso cliente molto problematico, ho sentito un senso di vertigine e nello stesso tempo un grosso senso di sfida che mi ha sostenuto e dato il coraggio per affrontare tutte le difficoltà. Anche ora, ogni tanto, quando ripenso a quel momento, riesco a trovare lo stesso coraggio per affrontare le sfide attuali”

“Ho cominciato a guidare un team che avevo 25 anni. Se ci penso ora mi sono presa quella responsabilità con una bella dose di incoscienza, eppure se non l'avessi fatto allora, forse non avrei più avuto il coraggio di farlo. E comunque mi ha dato forza, spinta e motivazione”

“Avere la responsabilità nei confronti dei clienti e della loro salute è quello che mi stimola di più, sento che sto facendo qualcosa di importante. Qualcosa che ha un significato”

LA RESPONSABILITÀ DI CREARE RESPONSABILITÀ

Le aziende e i loro manager hanno un grande interesse nell'avere persone responsabili. E in futuro sarà sempre più così: lo sviluppo tecnologico, l'aumento di informazioni e il cambiamento continuo richiederanno maggiore decentralizzazione del processo decisionale e quindi avere persone responsabili e autonome diventerà un elemento di successo indispensabile.

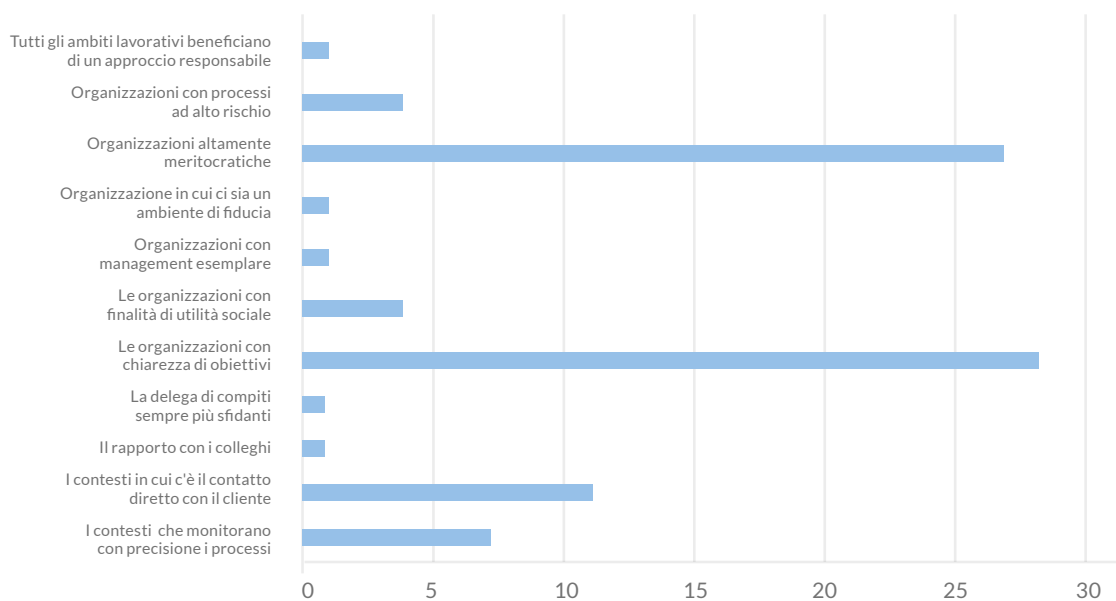
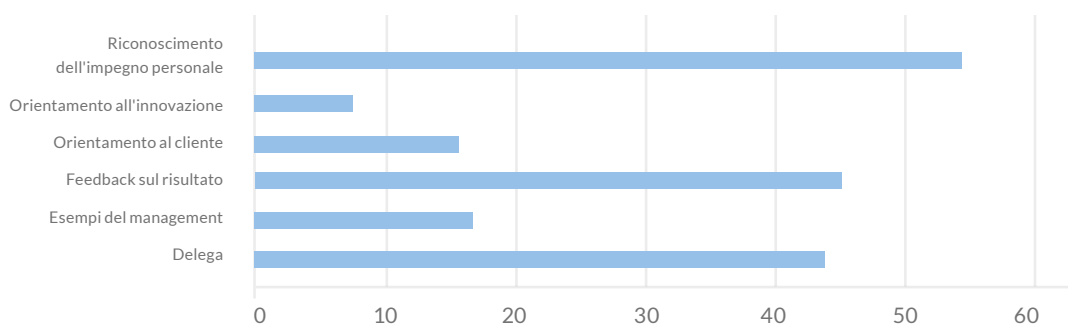
Nello stesso tempo i dipendenti hanno bisogno di essere responsabili: è una delle condizioni che danno significato alla vita lavorativa.

4.2 | Quali sono i contesti lavorativi che sanno innescare il Fattore R?



Meritocrazia, delega, esempio, riconoscimento e feedback, chiarezza degli obiettivi sembrano essere le parole d'ordine che i contesti organizzativi e i manager hanno a loro disposizione per promuovere il tema della responsabilità individuale.



Fattori aziendali percepiti come facilitanti*Azioni manageriali considerate facilitanti*

“Continua attenzione a chiarire la direzione. Non è mai abbastanza...”

“Sono a dir poco paranoica in termini di comunicazione: non ti puoi aspettare quello che le persone devono fare”

“Coinvolgimento, si spiegano l'intento, il significato e il perché dell'obiettivo a tutti”

“C'è coinvolgimento, delega, capacità di partecipare a obiettivi comuni”

“Quelli in cui ti viene chiesto di esprimere la tua opinione, in cui sei stimolato a essere parte della decisione, in cui vieni ascoltato”

“Dove ci sia la possibilità di delegare la rilettura dei processi aziendali non solo ai manager”

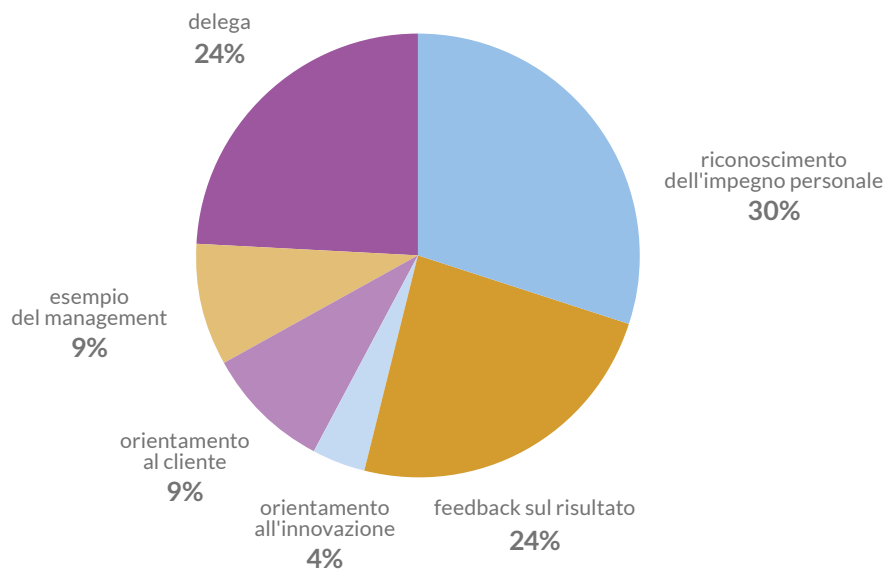
“Condividere e conoscere costi, ricavi e problematiche. Sapere il perché di certe scelte fa lavorare con più motivazione. Invece se è ‘fallo perché te lo dico io, punto e basta’ toglie motivazione e quindi responsabilità”

“Saper condividere gli errori, qualsiasi tipo di errore. Non aver paura di farlo presente per evitare che si ripeta”



E d'altra parte, quando chiediamo quali azioni abbiano messo in campo le loro aziende per sviluppare e sostenere la responsabilità individuale, le risposte si sovrappongono a quelli che sono percepiti come fattori aziendali e manageriali facilitanti...

Azioni messe in campo dalla tua azienda per facilitare l'assunzione di responsabilità



“Dedico il giusto tempo a chi è responsabile. Dedico ascolto e creo un contesto di fiducia. Il mio tempo migliore è per loro”

“A volte i più bravi vengono sovraccaricati di lavoro mentre si lascia andare chi non fa nulla... spesso ancora ci sono manager donne sottopagate che lavorano il doppio degli uomini”

“Capacità di riconoscere le persone, premiare, trasferire la paternità o la maternità di un comportamento responsabile in funzione dell'obiettivo. Riconoscere sempre il merito. Il fatto di dire 'bravo' in maniera più tangibile attraverso MBO e premi”

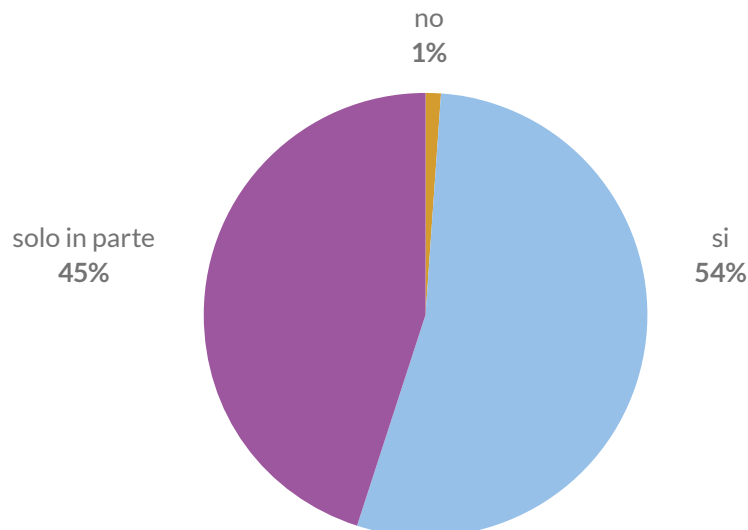
“È un concetto molto integrato nella day life aziendale”

“Nella performance abbiamo la 'libertà responsabile' uno dei nostri valori chiave su cui si viene misurati e premiati: avere il coraggio di esporsi, prendere iniziativa e accettare le conseguenze.. e andare avanti. Il passaggio di livello lo ottieni da noi se già inizi a comportarti e a gestire le attività con la mentalità e l'atteggiamento del tuo livello superiore mentre sei ancora nel livello inferiore”



Sebbene poi il risultato percepito a livello di più ampia popolazione non sia quello auspicato:

Percezione di quanto i comportamenti responsabili delle persone siano adeguatamente riconosciuti e valorizzati dall'azienda



Dato che in parte fa il match con le azioni che vengono meno messe in atto in risposta ai comportamenti non responsabili in azienda:

“È in funzione del grado di irresponsabilità.... Tendenzialmente vengono tollerati”

Ci pare interessante confrontare quanto i nostri intervistati mettono in luce con la cultura organizzativa italiana. Consideriamo a questo proposito il lavoro decennale di ricerca di Geert Hofstede: nel corso degli anni ha individuato alcuni parametri fondamentali che permettono di comparare fra loro le culture nazionali e le relative credenze nel mondo del lavoro.

Consideriamo in modo particolare *l'indice di distanza gerarchica (Power Distance PDI)* che misura appunto il modo in cui i rapporti nel mondo del lavoro sono regolati fra i diversi livelli sociali e/o gerarchici.

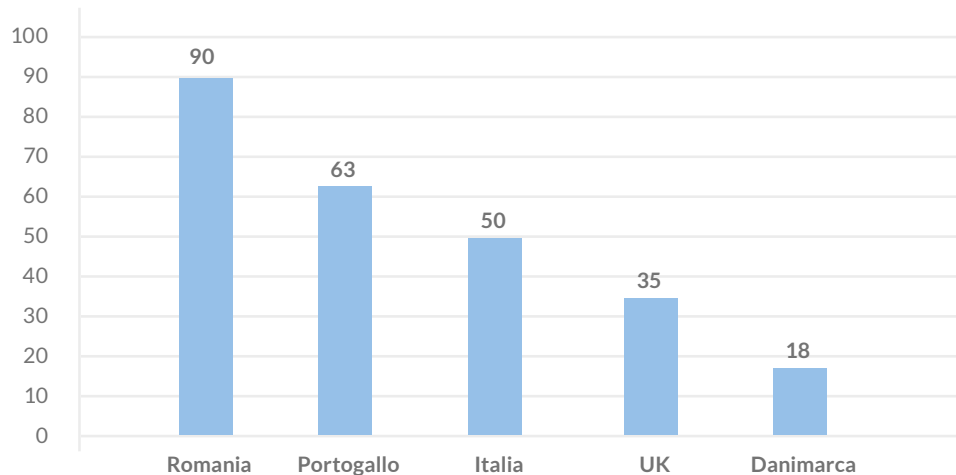
Nel contesto lavorativo più la distanza gerarchica è ampia, più i collaboratori temono il proprio capo, la relazione è di subordinazione e la distanza emotiva è elevata. Al contrario quanto più la distanza gerarchica diminuisce tanto più l'approccio sarà amichevole e informale, il capo si consulterà maggiormente con i propri collaboratori e la distanza emozionale sarà ridotta.

Analizzando le rilevazioni di Hofstede si può notare come il PDI sia molto spesso (ma non sempre) connesso al livello di sviluppo economico del paese. Qui di se-



guito riportiamo l'indice PDI in Italia confrontato con quello di altri quattro paesi europei, il Regno Unito, la Danimarca, il Portogallo e la Romania. Nel rapporto di Hofstede il dato italiano (50) si riferisce solo al nord del paese, mentre al sud l'indice aumenta.

Indice di distanza gerarchica (PDI)



Il modo di concepire le relazioni fra capi e collaboratori influenza aree molto importanti nel mondo del lavoro. Da un lato la possibilità di creare delle buone relazioni con la capacità di parlarsi in modo aperto e franco senza il timore di ritorsioni. Dall'altro il saper o meno creare un ambiente di lavoro favorevole allo scambio creativo all'interno del team dove lo sviluppo di nuove idee è notevolmente favorito dalla possibilità di confronto senza barriere gerarchiche. E infine l'indice PDI è legato a doppio filo alla capacità o meno di saper/poter sviluppare un ambiente di lavoro dove delega, autonomia e spirito di iniziativa non siano relegate ad un atteggiamento di tipo paternalistico.

Naturalmente le culture aziendali cambiano parecchio fra di loro e dunque il valore medio italiano della distanza gerarchica non può essere generalizzato.



TIPS

Organizzazioni meritocratiche: saper riconoscere e premiare il merito e nello stesso tempo il coraggio di non chiudere gli occhi e non soprassedere sui comportamenti non responsabili.

Chiarezza degli obiettivi: saper comunicare obiettivi e strategie, saper coinvolgere nei cambiamenti, saper rendere conto anche di decisioni apparentemente impopolari.

Avere il contatto diretto con i clienti: assumersi il rischio di delegare la gestione diretta di clienti e di progetti importanti.



Nell'individuo.
"Responsabili" si nasce
o si diventa?



5

Ma perché una persona è più responsabile di un'altra? Nella storia personale quali sono gli aspetti che incidono maggiormente nel diventare "responsabili"?

I nostri intervistati non hanno dubbi e mettono decisamente al primo posto la cultura e le esperienze familiari, con uno scarto notevole rispetto alle altre voci in graduatoria, che sono nell'ordine:

1 / Il contesto familiare

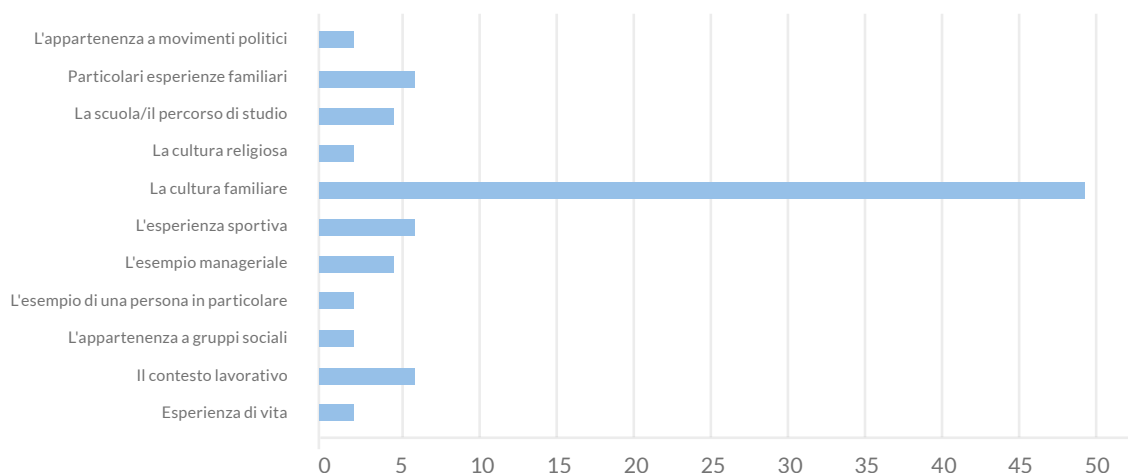
2 / Il contesto lavorativo

3 / Le esperienze sportive

4 / L'esempio manageriale

5 / La scuola

Aspetti di influenza



Sembra quindi che la responsabilità maturi e si sviluppi in un'epoca "remota" della nostra vita e che solo in maniera residuale possa essere influenzata da eventi legati alla vita adulta come ad esempio il contesto di lavoro.

Ma è proprio così? La responsabilità è una dimensione complessa in cui entrano in gioco una moltitudine di fattori individuali e situazionali: locus of control, senso di autoefficacia, attribuzione causale, cultura È anche certamente una dimensione complicata da sviluppare, e richiamarne le origini a esperienze molto antiche e antecedenti la dimensione lavorativa - come la cultura e l'educazione familiari - sembra essere un modo per dirsi "o c'è o ci possiamo fare poco". In realtà (con un pasticcio di parole), per sviluppare responsabilità negli altri ci vuole l'assunzione di una specifica responsabilità a farlo; e questa è una competenza manageriale.

La psicologia ci conferma queste ipotesi di "plasticità" della responsabilità, attraverso tre semplici e chiari passaggi che derivano dalla ricerca psicosociale:



Come agire sulla responsabilità attraverso azioni di sistema?

1 / Rapporto individuo/autorità: *se l'autorità tende a farsi carico della responsabilità delle azioni del singolo individuo, le persone tendono ad attribuire all'alto (potere, gerarchia, capo...) la causa di propri comportamenti, quando tali comportamenti producono risultati dannosi o socialmente riprovevoli.*

La ricerca ha ampiamente dimostrato come le persone che si sentono protette dal sapere che un'autorità si assume la responsabilità di ciò che loro fanno, richiamano la responsabilità di questa autorità quando le azioni che hanno compiuto hanno prodotto danni o veri e propri illeciti. Quali indicazioni può dare questa evidenza scientifica ai contesti organizzativi e ai comportamenti manageriali? Molto semplicemente che se si chiede alle persone di fare senza pensare, se il manager spinge all'azione con un perentorio "mi prendo io la responsabilità, tu fai!", le persone, quando si troveranno a dover giustificare o argomentare le proprie scelte e le proprie azioni, si sentiranno completamente deresponsabilizzate rispetto al processo decisionale. La responsabilità non è la colpa, ma passa, in primo luogo, per la difficile strada di assumersi il rischio dell'errore e delle sue dirette conseguenze.

2 / Rapporto responsabilità/execution: *gli esecutori migliori sono quelli che onorano i propri impegni verso l'autorità e obbediscono agli ordini, ma non si sentono responsabili dei risultati di cui sono agenti.*

Viviamo in un mondo difficile: ci aspettiamo pensiero, proattività e intraprendenza ma troppo spesso, presi dalla scadenza e dall'urgenza, seminiamo attorno a noi execution e rispetto della consegna. La ricerca psicosociale viene in aiuto: in azienda sono riconosciuti e "premiati" i migliori esecutori, coloro che riescono a rispondere nei tempi e nei modi alle specifiche richieste del manager e del mandato di ruolo. Ma... si sentono responsabili? Coloro che eseguono (anche bene) le direttive "senza se e senza ma" non è detto che siano un chiaro esempio di responsabilità.... A meno che per responsabilità non si intenda proprio questo, la capacità di eseguire un lavoro "senza se e senza ma".

Tutto bene finché va tutto bene. E se il lavoro assegnato era sbagliato? Se i dati non erano corretti? Se abbiamo avuto una svista e abbiamo dato indicazioni errate? Se ci è sfuggito qualcosa nel processo decisionale? In questi casi, cosa ci si aspetta in termini di responsabilità dai collaboratori? Un provvidenziale "forse stiamo sbagliando" o un catastrofico "ho fatto come tu mi hai detto"?

3 / Rapporto singolo/gruppo: *il controllo personale si indebolisce quando la responsabilità è diffusa, ad esempio attraverso una parcellizzazione dei compiti, in cui il singolo si occupa dell'efficienza relativa. Anche nei processi decisionali collettivi la percezione di responsabilità individuale verso la decisione presa è ridotta.*

Ormai i sistemi di MBO e di performance management hanno dato chiare indicazioni su come vanno gestiti gli obiettivi individuali vs. gli obiettivi di gruppo. Un rinforzo è però necessario, perché - da quanto vediamo nelle attività sul campo - è ancora molto



forte la tentazione di assegnare obiettivi che non ricadono sotto la diretta responsabilità personale, ma sono (talvolta anche molto) influenzati da variabili di contesto e dinamiche collettive difficilmente controllabili dal singolo e valutabili dal manager.



TIPS

"I rigori li sbaglia solo chi ha il coraggio di tirarli." [Roberto Baggio, dopo aver sbagliato il rigore contro il Brasile nel 1994]. **Facciamo in modo che ogni azione sia un calcio di rigore dalle chiare responsabilità. Come manager, supportiamo il pensiero e l'autonoma capacità decisionale; questo favorirà l'assunzione di responsabilità!**

Diversità di genere e generazionale

Un tema che abbiamo voluto indagare è quanto il concetto di responsabilità sia vissuto in modo diverso a seconda del genere o della generazione.

Quando abbiamo chiesto di portarci esempi concreti di responsabilità i nostri intervistati hanno fatto riferimento allo stesso modo a uomini e donne, a senior e junior. E hanno portato esempi sia attuali che del loro passato:

"Non si è semplicemente impegnato a risolvere un problema e ad affrontarlo nel modo giusto. Ha fatto vari passaggi, ha preso in carico anche la comunicazione col cliente. Andando al di là del suo ruolo"

"In un momento di difficoltà si è adoperata per togliere lavoro agli altri. Ha fatto tutto senza alcuna richiesta da parte mia, aumentandosi il carico. Ha voluto partecipare al momento del settore"

Andare oltre il proprio ruolo, decidere in autonomia e con proattività, sapersi prendere dei rischi, buttarsi e metterci la faccia, comprendere il momento critico, avere senso di appartenenza: queste sembrano essere le caratteristiche che ritornano nelle testimonianze di responsabilità da parte dei più giovani.

Diversamente, alla specifica domanda su come il genere e l'età incidano nella gestione e nell'importanza attribuita alla responsabilità, i pareri si differenziano e in parte sono discordanti.

"Non penso che ci sia una differente interpretazione del concetto di responsabilità. Ci sono approcci diversi ma non responsabilità diverse di maggiore o minore intensità. I giovani anzi sono più open mind. Approcci diversi ma la platform di responsabilità nei comportamenti è la stessa per le tutte le nostre persone"

"La generazione dai 25-50 ha il senso di responsabilità legata al rispetto, al perdono - non inteso in senso cattolico; i giovani no, hanno un concetto di responsabilità superficiale e a breve termine, deve durare poco, non ti perdonano per rispetto ma



Come agire sulla responsabilità attraverso azioni di sistema?

per competenza"

"C'è un'abisso, non c'è assunzione di responsabilità nei giovani. Solo quando fa comodo e vogliono essere liberi la richiedono anzi la pretendono. Invece responsabilità è anche maturità"

"I giovani si buttano, toccano, ci provano, rifanno, sbagliano, ripartono"

"La mia generazione dei 50enni è più egoriferita e con un proprio perimetro; le nuove generazioni hanno perimetri più ampi, sono più cittaadini del mondo, orientati alla sostenibilità, interessati all'ambiente sociale"

"Quando trovi una donna che ha deciso di investire nel lavoro ed è determinata, è da considerare una fuoriclasse"

"Spesso ancora oggi nella donna la responsabilità è una zavorra che non la fa decollare"

"La responsabilità la trovi sia negli uomini che nelle donne. Solo che è diversa: per gli uomini è raggiungere gli obiettivi, portare avanti la propria immagine e del proprio team. Per le donne è spirito di sacrificio e senso di abnegazione"

"Le donne, per il fatto di essere anche madri, hanno sicuramente un senso di responsabilità e di impegno maggiori"

"Le donne hanno ancora una responsabilità sul sistema ma non sul business: uomo cacciatore e donna padrona di casa anche nella responsabilità. Questo fortunatamente non c'è nei ragazzi giovani!"

5.1 Quali sono gli indicatori con i cui i manager riconoscono la responsabilità nelle persone?

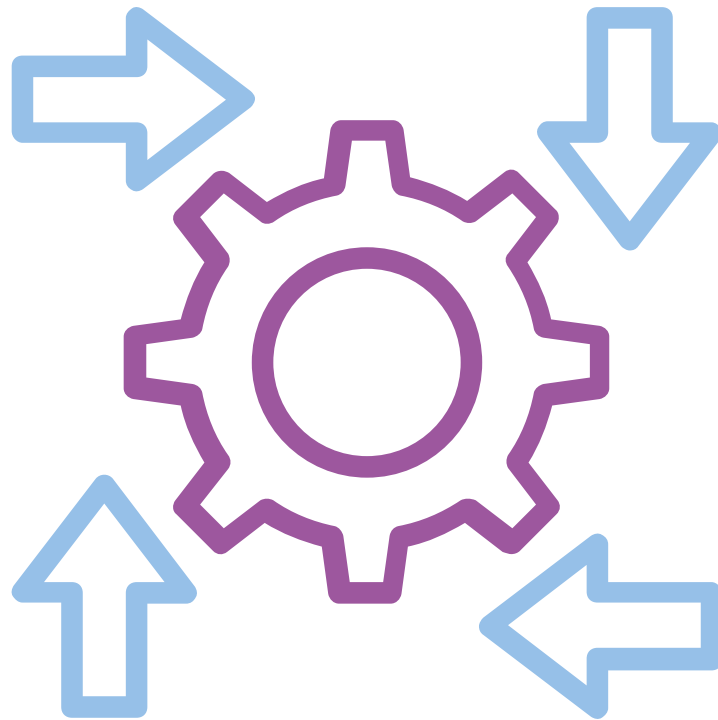


- o Focalizzazione sull'obiettivo
- o Mantenerne la promessa fino al compimento
- o Commitment
- o Trovare un compromesso tra perfezione e risultato
- o Pensiero laterale e persistenza per il superamento dei problemi
- o Cercare, leggere e interpretare le best practice
- o Capacità di osservare e capire quando agire
- o Intraprendenza
- o Proattività e spirito di iniziativa
- o Esecuzione del lavoro in autonomia
- o Essere preparati
- o Capacità di ascolto
- o Capacità di lavorare in gruppo
- o Capacità di portare il proprio contributo sempre
- o Saper dichiarare che non si è in grado



Come agire sulla responsabilità attraverso azioni di sistema?

Come agire sulla responsabilità attraverso azioni di sistema?



Abbiamo visto come la responsabilità faccia riferimento a numerosi fattori personali e situazionali che concorrono alla sua formazione, alla sua persistenza e applicazione nel tempo, nei diversi contesti personali e professionali.

Sebbene alcune caratteristiche siano esclusivamente riferibili alle singole individualità, è indubbio che altri elementi siano invece fortemente influenzabili dal contesto. D'altra parte, se così non fosse, non parleremmo di "cultura della responsabilità" ma di "genetica della responsabilità"!

Cosa fare quindi?

In primo luogo mettere in piedi **processi di selezione** in grado di intercettare il "fattore R" nei candidati. La ricerca psicosociale applicata al lavoro ha messo a punto modelli e strumenti per testare e misurare questo aspetto. Non usare queste teorie e dei metodi validati a questo scopo, in selezione, vuol dire lasciare all'intuito o al buon senso la ricerca di fenomeni altamente complessi quali appunto la responsabilità.

Selezionare non basta. Se i sistemi aziendali non sono in grado di alimentare nel tempo caratteristiche, talenti e competenze delle persone accuratamente selezionate, queste caratteristiche si depauperano. Sono risorse deperibili e in quanto tali hanno bisogno di un ambiente in cui siano in grado di continuare ad esistere e, auspicabilmente, crescere. È importante quindi che si **costruiscano strategie e processi HR in grado di alimentare il circolo virtuoso della responsabilità in azienda.**

Ma siamo sicuri che in azienda abbiamo tutti lo stesso concetto di responsabilità? E se per qualcuno fosse "obbedire" mentre per altri "perseverare"? È importante che ci sia chiarezza su cosa si intenda per responsabilità in un determinato contesto e - soprattutto - in un determinato momento. Le situazioni contingenti (change management, ristrutturazioni, introduzione di nuovi modelli organizzativi e modalità di lavoro, momenti di crisi ecc.) possono richiedere "responsabilità" molto diverse tra loro. Diventa fondamentale allora **avere un paradigma, costruire una declaratoria e definire degli indicatori**, che possano essere una bussola per le persone, in grado di chiarire cosa ci si aspetta da loro e come si devono muovere in un ambito pericoloso come quello della responsabilità perchè incastra l'ambiguità nella definizione e l'autonomia nell'esecuzione.

E una volta che ci siamo chiariti, qual è il livello di responsabilità in azienda? Soprattutto quando l'azienda deve affrontare importanti scossoni organizzativi o legati al business è utile **conoscere il grado di responsabilità e la sua capacità di resilienza.** Quanto le persone (ad esempio) saranno in

grado di portare avanti con responsabilità incarichi difficili o nuovi ambiti di intervento? Indagini interne per rilevare la percezione della diffusione della responsabilità sono importanti audit che permettono di avere il polso di un fattore determinante per il successo o il fallimento di specifiche azioni organizzative. A monitoraggi su ampia scala, si affiancano valutazioni maggiormente circoscritte, come ad esempio Feedback 360° e/o Assessment e Development Center sul tema, che servono a comprendere quanto determinate figure siano in grado di assumere la responsabilità legata (ad esempio) alla crescita manageriale o all'assegnazione della guida di un progetto strategico.

Diffondere una cultura della responsabilità attraverso laboratori esperienziali, workshop e progetti di social responsibility dedicati o percorsi individuali di coaching.

Vuoi sapere come Eleva può aiutarti a sviluppare la responsabilità nella tua azienda:
zetaservice.com/eleva

Ringraziamenti

La ricerca è stata progettata da **Marika Delli Ficorelli**, **Giorgia Ortu La Barbera** e **Luciana Zanon** e condotta da Luciana Zanon che, insieme a Giorgia Ortu La Barbera, ha contribuito alla stesura di questa pubblicazione: a tutte loro vanno i nostri ringraziamenti per il prezioso contributo.

Ringraziamo anche il **Prof. Roberto Mordacci** e la **Dott.ssa Sarah Songhorian** per aver donato preziosi e interessanti spunti filosofici.

Infine, ma non per ultime, ringraziamo le Aziende e le Persone che con la loro passione e disponibilità ci hanno permesso di coinvolgerle nella ricerca e di raccogliere dati e informazioni utili a questa pubblicazione.



Bibliografia

Kobasa, Suzanne C., Stressful life events, personality, and health: An inquiry into hardiness, *Journal of Personality and Social Psychology*. Vol. 37(1), Jan 1979, pp. 1-11.

Deschamps J.C., Cause impersonali e responsabilità individuali. *Psicosociologia dei processi di attribuzione nella vita quotidiana*, Liguori Editore, 1986.

Jonas, Hans. *Il principio responsabilità* (1979), Einaudi, 1990

De Leo, Gaetano, *Psicologia della responsabilità*, Laterza, 1996

Bandura, Albert (a cura di), *Il senso di autoefficacia. Aspettative su di sé e azione*, Centro Studi Erickson, 1996

Ortega y Gasset, José, *Il tema del nostro tempo*, 1996, Sugarco edizioni

Caprara, Gian Vittorio (a cura di), Bandura, FrancoAngeli, 1997

Bandura, Albert, *Autoefficacia. Teorie e applicazioni*, Centro Studi Erickson, 2000

Zander, Benjamin e Zander Stone, Rosamund *L'arte del possibile*, ed. Il Sole 24 ore, 2001

Caprara, Gian Vittorio, *La valutazione dell'autoefficacia. Costrutti e strumenti*, Centro Studi Erickson, 2001

Caprara, Gian Vittorio, *La valutazione dell'autoefficacia. Costrutti e strumenti*, Centro Studi Erickson, 2001

Patrizi, Patrizia e De Gregorio, Eugenio, *Fondamenti di psicologia giuridica: Un approccio psicologico-sociale*, Il Mulino, 2009 (cap. 2.1, cap. 6.1)

Montali, Francesca e Molinari, Luisa, *La responsabilità come costrutto relazionale: una rassegna teorica*, *Giornale italiano di Psicologia*, 1/2009, marzo, Il Mulino, pp. 87-114

Gallino, Luciano, *L'impresa responsabile. Un'intervista su Adriano Olivetti*, Einaudi 2014.

Un posto di lavoro ideale
è un posto ideale per vivere.



eleva
— the soft side of —
zetaservice

Zeta Service S.r.l.
Viale Ortles, 54/A 20139 Milano - Italy
eleva@zetaservice.com

zetaservice.com/eleva