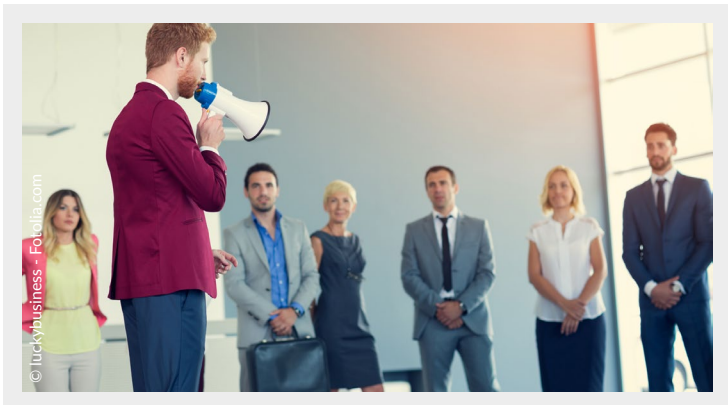


## MANAGEMENT

### Gestire la paura del cambiamento

**I mutamenti sul lavoro possono creare timori e suscitare reazioni di chiusura. Determinante è il ruolo del leader che deve agire con tranquillità e trasparenza, accogliendo le emozioni dei collaboratori**



Le persone guidano la performance e le emozioni guidano le persone. È un principio base su cui fondare le proprie azioni quando si è alla guida di un team, soprattutto in un momento come questo, in cui il mondo del business, e in particolare quello assicurativo, sta attraversando una fase di cambiamento, incertezza e volatilità che sembra non finire mai.

La mancanza di certezze e di prevedibilità favorisce le organizzazioni più agili, che sanno cambiare pelle per cogliere rapidamente le richieste di un mercato sempre più esigente e inafferrabile, senza però rinunciare a un solido bagaglio di competenze tecniche, rigore e professionalità.

Ma, come riuscire a mantenere se stessi e le proprie persone focalizzati, mentre ci si confronta con prodotti innovativi da lanciare, pressioni esterne da tutti i fronti, solleciti, burocrazia, ritmi di lavoro frenetici (se le cose vanno bene!), clienti poco fidelizzati e fidelizzabili? Fondamentale è la centratura emotiva, che permette di scegliere, senza dover reagire automaticamente davanti alla complessità, all'imprevedibilità e alle molteplici fonti di stress. Chi gestisce un team ha la responsabilità, non solo della performance delle persone, ma anche e soprattutto della loro tenuta nel tempo: deve essere in grado di trattenere i talenti, motivare le persone, semplificare la comunicazione interna, favorire un clima di sana collaborazione, mantenere il giusto livello di orientamento al risultato.

In altre parole, il leader ha la responsabilità del clima emotivo, del livello di energia e dell'efficacia relazionale del team.

#### Incanalare le emozioni

Di recente, abbiamo svolto un sondaggio, su queste tre aree, tra i dipendenti di un nostro cliente: la filiale italiana, in forte crescita, di un gruppo assicurativo internazionale con un approccio ottimista, dinamico, orientato alla crescita, all'innovazione e all'eccellenza, confermato dai risultati brillanti.

Ne è emerso che, anche in un contesto positivo come questo, le emozioni manifestate dalle singole persone (gioia ed entusiasmo, ma anche aspettativa, ansia, timore e preoccupazione) sono indice di una diffusa tensione da carico di lavoro e ansia da prestazione che vanno sapientemente incanalate e monitorate, se si vogliono mantenere gli standard elevati nel tempo e continuare positivamente l'evoluzione intrapresa.

Il clima emotivo può essere estremamente mutevole e basta poco per passare dall'aspettativa alla frustrazione, anziché all'entusiasmo. Attenzione: le emozioni sono contagiose, passano rapidamente da una persona all'altra e determinano la qualità della performance. Basta un nulla perché prevalgano i freni a mano, quelli del "si è sempre fatto così...", non funziona..., ve l'avevo detto...", specializzati nell'abbassare l'energia del team e nel creare situazioni di stallo.

#### Il capo fa la differenza

Se questo accade in una realtà in crescita, figuriamoci cosa può succedere quando si attraversa una fase di *turbolenza* più delicata, determinata da un cambiamento non necessariamente voluto e cercato. Paura, timore, panico collettivo, senso di impotenza si diffondono a macchia d'olio, con immediate ripercussioni sulla performance. Aumentano gli errori, i processi rallentano, si diffonde la cultura della colpa, sale l'aggressività, scende la fiducia. In questo caso, più che mai, è il capo che fa la differenza. Ma, cosa può fare il leader per mantenere il team focalizzato e performante in una fase di cambiamento? E come può far sì che le persone sprigionino le loro potenzialità, si attivino nella direzione desiderata e non si blocchino in un atteggiamento di difesa?

Ecco tre punti chiave:

**1. Rimanere emotivamente centrato:** prendersi cura innanzitutto delle proprie emozioni e gestire il proprio stress è il primo passo per essere credibile e influenzare positivamente il clima emotivo del team. (continua a pag. 4)



(continua da pag. 3)

Un capo stressato ed emotivamente instabile contagia gli altri. Affrontare l'incertezza con tranquillità è una caratteristica fondamentale per un leader oggi: sapere di non avere tutte le risposte in tasca, ma di dover creare le condizioni perché le persone le trovino.

**2. Riconoscere e accettare le emozioni dei collaboratori**, anche quelle spiacevoli, senza giudicarle: è naturale che le persone reagiscano al cambiamento, pur positivo, con timore e preoccupazione. Nascondersi dietro a una maschera di entusiasmo collettivo serve solo a ignorare piccoli problemi che, se trascurati, possono diventare enormi ostacoli. È utile creare uno spazio di confronto individuale; ascoltare le persone, mettersi nei loro panni e guardare alla realtà aziendale dal loro punto di vista. Cogliere cosa pensano i colleghi e i dipendenti davanti al cambiamento e cosa sentono di fronte all'incertezza, tenerne conto e agire di conseguenza.

**3. Spiegare le ragioni delle scelte**: dare visibilità a quello che si sta facendo, senza dare nulla per scontato, anziché trincerarsi dietro un laconico, "ho detto che si fa così e basta" oppure, "l'ha detto l'amministratore delegato, non si discute".

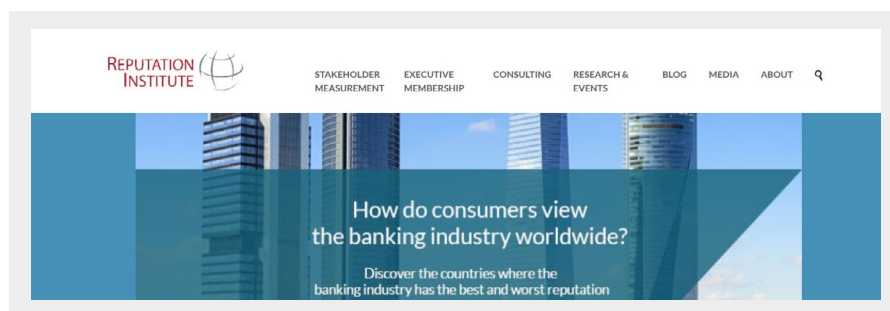
Gestire un team in una fase di cambiamento è come guidare nella nebbia: bisogna dare direzione indicando i piccoli passi che si stanno compiendo, anche se il cartello che indica la meta non si vede. Fingere che le difficoltà non esistano significa far sentire le persone inadeguate e impotenti. Il leader deve essere franco rispetto alle criticità, dandovi la giusta dimensione e circoscrivendone l'effetto. Allo stesso tempo, il manager deve anche evidenziare i progressi, anche minimi, e riconoscere esplicitamente il merito a chi li ha resi possibili. La trasparenza genera fiducia, la fiducia spinge le persone ad agire.

**Mariella Bisaccia,**  
docente Cineas del master in Life Skills

## COMPAGNIE

### Il Reputation Institute incorona Unipol

È la prima azienda italiana per reputazione nel settore finanziario



**Unipol** è la prima azienda italiana per reputazione nel settore finanziario (bancario e assicurativo) con un punteggio di 69 punti/100 secondo la classifica 2017 *Italy RepTrak* (indice presso l'opinione pubblica) diffusa dal **Reputation Institute**. Il gruppo bolognese è riuscito a conquistare quasi 10 punti di reputazione in tre anni (da 59,9 nel 2014 a 69 nel 2017): una crescita superiore alla media del settore che gli ha consentito di arrivare ai vertici del ranking del comparto assicurativo. Il gruppo Unipol, ricorda una nota dell'azienda, "sta proseguendo il percorso iniziato nel 2014, quando a seguito della fusione con Fondiaria Sai è diventato uno dei principali player del settore assicurativo e finanziario del Paese: un'operazione che, nel giudizio degli italiani, ha saputo conferire solidità e prospettive di crescita al gruppo. Più in generale, il comparto assicurativo, a differenza di quello bancario, nel corso degli ultimi cinque anni ha saputo distinguersi in termini di reputazione, con un punteggio di settore passato da una media di 63,1 punti (2011) a 65 punti (2017).

Unipol, in una nota, sottolinea di considerare la reputazione come "una leva manageriale capace di attivare un cambiamento culturale che può promuovere la creazione di valore e adotta un approccio integrato che tiene in costante allineamento le attività di costruzione e di protezione della reputazione".

**Beniamino Musto**



#### Insurance Daily

**Direttore responsabile:** Maria Rosa Alaggio [alaggio@insuranceconnect.it](mailto:alaggio@insuranceconnect.it)

**Editore e Redazione:** Insurance Connect Srl - Via Montepulciano 21 - 20124 Milano

**T:** 02.36768000 **E-mail:** [redazione@insuranceconnect.it](mailto:redazione@insuranceconnect.it)

Per inserzioni pubblicitarie contattare [info@insuranceconnect.it](mailto:info@insuranceconnect.it)