



CAMERA DI COMMERCIO
INDUSTRIA ARTIGIANATO E AGRICOLTURA
DI TORINO



IL COUNSELING ORGANIZZATIVO COME NUOVA METODOLOGIA DI INTERVENTO IN AZIENDA

Settembre 2009



Api Torino, nata nel 1949, rappresenta la cultura e la creatività imprenditoriale di una delle più importanti aree industriali italiane.

E' il punto di riferimento per le circa 3.200 piccole e medie imprese associate, alle quali fa capo una forza lavoro di oltre 65.000 addetti.

Fra i compiti dell'Associazione, il patrocinio unitario nei confronti delle organizzazioni sindacali dei lavoratori, e l'assistenza in campo sindacale, tributario, tecnologico, ambientale e commerciale.

A questo, l'Associazione aggiunge azioni di rappresentanza presso Enti e Istituzioni locali, essendo interlocutore attivo a tutti i livelli sulle grandi questioni che riguardano il Territorio, il suo sviluppo e il benessere nel futuro dei suoi abitanti.



Api Formazione S.c.r.l. è un ente di formazione senza scopo di lucro costituito da oltre 1100 imprese, in maggioranza industriale e associate all'API.

Dal 1992 Api Formazione svolge la propria attività con l'obiettivo di sviluppare le iniziative in materia di formazione destinate allo sviluppo tecnologico ed organizzativo delle piccole e medie imprese del territorio, in particolare inerenti lo sviluppo delle nuove tecnologie e dell'informatizzazione.

Api Formazione opera in collaborazione e sinergia con i servizi di API Torino.

La Camera di Commercio di Torino è il punto di riferimento per le oltre 200.000 attività imprenditoriali presenti sul territorio provinciale, e si pone come interlocutore privilegiato per le aziende non soltanto per facilitare il disbrigo delle pratiche amministrative, ma anche per proporre diversi servizi e iniziative, orientate alla valorizzazione e alla tutela degli interessi generali dell'economia.

L'ente camerale è al fianco degli imprenditori anche con servizi promozionali, che assistono l'impresa fin dalla sua costituzione, supportandone la nascita, seguendone lo sviluppo, raccogliendo e soddisfacendo le sue esigenze più importanti.

La Camera di Commercio rappresenta, inoltre, un interlocutore di rilievo nel dialogo fra le componenti economiche operanti sul territorio.

INDICE

Perché il counseling organizzativo?.....	pag. 6
Il counseling come attività di supporto allo sviluppo globale dell'individuo.....	pag. 7
I fondamenti del counseling organizzativo.....	pag. 10
Dal counseling individuale al counseling organizzativo: somiglianze e differenze...	pag. 12
Le tipologie di counseling organizzativo.....	pag. 15
Le aree e relative applicazioni.....	pag. 16
Come deve essere presentato e gestito il counseling organizzativo in azienda.....	pag. 19
La costruzione di un piano di counseling organizzativo.....	pag. 21
Conclusioni.....	pag. 23
La sperimentazione in azienda: una pratica interdisciplinare di prevenzione	
e sostegno.....	pag. 24
Premessa.....	pag. 25
L'analisi della domanda.....	pag. 27
▪ La storia dell'azienda.....	pag. 27
▪ Criticità rilevate.....	pag. 27
Pianificazione dell'intervento.....	pag. 28
Intervento.....	pag. 28
▪ Fase 1: condivisione degli obiettivi.....	pag. 28
▪ Fase 2: definizione degli obiettivi di miglioramento.....	pag. 29
▪ Fase 3: mappatura e misurazione dei processi critici.....	pag. 32
▪ Fase 4: definizione dei percorsi di miglioramento.....	pag. 35
▪ Fase 5: applicazione delle metodologie e verifica dei risultati.....	pag. 37
Allegati	pag. 40

Perché il Counseling Organizzativo?

Il Counseling Organizzativo è un intervento richiesto dalle organizzazioni che, nell'esplicitare la loro funzione strategica e operativa, incontrano problemi di diversa natura, che possono causare disfunzioni alle organizzazioni medesime e in alcuni casi compromettere, la loro stessa sopravvivenza. Si inserisce nel quadro di quegli orientamenti finalizzati a coniugare il paradigma della produttività con il benessere individuale, quindi a conciliare due obiettivi in genere poco compatibili come il conseguimento del profitto e la realizzazione della persona.

Una delle principali criticità delle organizzazioni moderne è l'incertezza che compare innanzitutto come tratto socio-economico distintivo. I confini delle strutture, dei gruppi e dei ruoli, rischiano, grazie alla connettività illimitata, di essere sempre più lassi e difficilmente decifrabili, il lavoro si esprime in larga parte sotto forma di contratti flessibili e richiede versatilità, autoimprenditorialità e capacità di reinventarsi, la velocità del progresso tecnologico accentua il processo di invecchiamento delle risorse e lascia indietro chi non è in grado di tenere il passo con l'innovazione.

L'incertezza proveniente dal macro – ambiente si avverte inoltre come stato d'animo: vivere in contesti insicuri induce l'emergere di ansie spesso sopite ma pronte a riaffiorare, non appena un mix di condizioni e variabili si affacciano sulla scena pubblica o privata: conflittualità legate a fattori organizzativi e di macrosistema (scarsa definizione della struttura dei ruoli, dei processi di leadership, presenza di un compito primario vago ed ambiguo, instabilità dei mercati e dell'economia in generale) e a tensioni che riguardano la sfera personale (eventi accaduti nella vita del singolo, causa di sentimenti di disorientamento e di impotenza) sono situazioni che acquiscono uno stato di preoccupazione e di agitazione

Quando l'incertezza regna sovrana, sia nell'ambito interno alla persona sia in quello esterno, la mission e gli obiettivi dell'azienda sono sostenuti a fatica e l'azienda stessa rischia di essere scossa dalle dinamiche relazionali ed emozionali, consce e inconsce, che costituiscono l'organizzazione nascosta, ovvero quella dimensione sommersa e meno razionale che si cela dietro l'apparente quotidianità della vita lavorativa.

Il quadro delineato fa da sfondo agli interventi di counseling proposti alle realtà organizzative che, incapaci di trovare una risposta efficace ai problemi, richiedono assistenza ad esperti, incaricati di risolvere le difficoltà che le assillano, difficoltà che, pur

essendo percepite non sono delineate nelle loro molteplici cause. Affidarsi ad un occhio esterno significa in primo luogo riconoscere che, l'imprenditore e l'azienda, con le loro sole armi, non sono in grado di affrontare le criticità emerse e in secondo luogo vuole dire ricercare chi sa essere più oggettivo perché non direttamente coinvolto nella situazione.

La stesura di seguito prodotta intende approfondire la tematica del counseling organizzativo, sia sotto l'aspetto teorico, a partire dai principali paradigmi che lo hanno anticipato, sia sotto l'aspetto pratico delle modalità con cui si costruisce e gestisce un intervento di counseling. La descrizione di un caso aziendale ci aiuta ulteriormente in tale intento.

Il counseling come attività di supporto allo sviluppo globale dell'individuo

Il counseling organizzativo si forma sulla base dell'esperienza del counseling individuale, inteso come azioni di aiuto al singolo per ottenere un orientamento comportamentale in differenti ambiti (scolastico e lavorativo, familiare e di coppia, sanitario, inerente allo stress ambientale...). Il primo obiettivo del counseling è quello di favorire e/o mantenere uno stato di benessere nella persona che si rifletterà come conseguenza nelle relazioni e nei contesti di vita in cui essa abita: in particolare supporta gli individui che affrontano fasi di transizione psicosociale, siano esse normative o idiosincratice (i canonici momenti di passaggio, propri di un percorso evolutivo e i cambiamenti improvvisi che possono sconvolgere i normali ritmi di vita) e sostiene i processi di scelta insiti negli stessi momenti di transizione psicosociale.

I due ambiti in cui, inizialmente nei paesi anglosassoni, si esprime il counseling sono quello scolastico e quello professionale, a testimoniare l'importanza di scegliere un percorso di studi e di lavoro, adatto per il soggetto e quindi motivante per la sua realizzazione personale. Il counseling professionale ha preso maggiormente piede quando si è sviluppata l'idea che il lavoro possa avere una parte centrale nella vita e nella identità delle persone: ma lo stadio in cui esso è cresciuto e si è differenziato di più riguarda il passaggio dall'era industriale e quella dell'informazione. In tale periodo infatti si affermano da un lato il life career development, un'azione di sviluppo delle traiettorie di carriera e dall'altro l'outplacement e il career counseling come sostegno alle situazioni di ristrutturazione aziendale e di riconversione del tessuto produttivo.

Le direttrici del counseling come supporto alla persona sono riassumibili nei punti di seguito descritti.

Il counseling è una *relazione d'aiuto* ovvero un contesto in cui si creano legami basati, come afferma il filosofo Martin Buber, su un rapporto io-tu, in cui vi è un riconoscimento e un'accettazione incondizionata dell'altro. Essa diviene un'esperienza in comune che comporta reciprocità e rappresenta un luogo accogliente e non giudicante in cui la persona, in ragione di questo co-esistere con l'altro, trova una condizione di cura amorevole dove attuare profondi mutamenti; essa mira a far sentire l'altro talmente accettato da consentirgli di esprimere il vero sé e appagare bisogni umani basilari, entrando in contatto con i propri vissuti emotivi e con i blocchi che impediscono il dispiegarsi di energie/potenzialità. A prescindere dai compiti specifici di ogni professione di aiuto tale relazione ha come scopo ultimo la promozione dello sviluppo e della maturazione dell'individuo, un processo evolutivo che si costruisce grazie alla presenza di un operatore, dotato di una elevata consapevolezza di sé, in grado di comprendere il problema e di aiutare la persona a trasformarsi (aumento dell'autostima, maggiore stabilità emotiva e migliore integrazione sociale). L'aiuto riesce a riattivare e riorganizzare le risorse interiori (emozionali, affettive, cognitive...), presenti nel soggetto, senza nulla aggiungere dall'esterno

Ha l'obiettivo di aiutare le persone ad aiutarsi quindi di facilitare e sostenere, fornendo un posto in cui osservare in modo distaccato la propria condizione di conflitto, ma non di consigliare, se per consiglio intendiamo prescrizioni e indicazioni direttive su come agire. L'operatore non si sostituisce all'individuo nella soluzione del problema bensì lo porta ad un maggiore livello di coscienza dei vissuti emotivi e degli schemi comportamentali e di pensiero che attiva, usando la comprensione empatica (sentire il mondo personale del cliente "come se" fosse il nostro senza mai perdere la qualità del "come se) e non la spiegazione razionale e l'interpretazione. Rogers sostiene che non è compito dell'operatore cambiare l'individuo ma sarà quest'ultimo che cercherà di cambiare e sviluppare sé stesso, fino ad assumere fiduciosamente l'autodirezione .

Opera nel campo della decisione e della scelta, vocazionale e personale. Si propone di accompagnare la persona ad affrontare stati di normale conflittualità, sperimentati nel momento in cui questa deve prendere una decisione importante, per superare una situazione, vissuta come problematica. Considerato che l'atto del decidere implica sempre

uno sforzo emotivo e cognitivo, conseguente la scelta migliore e l'abbandono delle possibili alternative, in taluni casi si va incontro ad una confusione e disorientamento da cui è difficile uscire, senza il confronto con un agente esterno. E' importante evidenziare però che si è sempre in una condizione di normalità e che la persona è considerata capace di valutare e assumere una decisione in piena autonomia, senza cadere in stati di indecisione e di blocco, paralizzanti.

E' infine considerato un intervento breve, circoscritto a un problema specifico (affrontare eventi stressanti della vita, migliorare le relazioni, prendere decisioni su specifiche questioni, intraprendere un cammino per sviluppare maggiore consapevolezza personale....) portato dal cliente, riguardo cui operare delle scelte o degli aggiustamenti. Prevede una prima fase di chiarificazione a cui deve seguire una fase di azione in cui poter monitorare il graduale riappropriarsi delle competenze, essenziali ad attuare il benessere psicofisico. Dal momento che non è facile circoscrivere il problema la fase di diagnosi è fondamentale per impostare un intervento di counseling efficace: ad esempio nell'orientamento spesso la richiesta di aiuto nasconde sullo sfondo una domanda latente, estesa ad aree differenti, che è essenziale fare emergere e gestire, se necessario, attraverso l'invio ad altre figure professionali. Lo scopo è il cambiamento, sia esso interno alla persona o relativo alla situazione esterna, che conduce al superamento del bisogno: è pertanto un obiettivo di ordine adattivo e non strutturale (il focus non è sulla struttura di personalità che può comportare la ristrutturazione globale del proprio modo di essere) sebbene, perché ci sia un reale cambiamento, è necessario agire anche, almeno indirettamente, sugli schemi cognitivi che determinano il comportamento dell'individuo.

Centrale infine è la relazione tra il counselor e il cliente, un'esperienza di apprendimento interattivo tra due soggetti in contatto tra loro, posti in una posizione di parità e uniti da un patto di fiducia e di rispetto reciproco: spesso il buon esito del percorso intrapreso dipende proprio dalla qualità dell'alleanza che si è creata tra i due.

In conclusione il fine ultimo del counseling individuale è lo sviluppo armonico e funzionale della personalità che si esprime nella riscoperta di modi di vivere più fruttuosi e miranti ad un più elevato stato di benessere. Il risultato del counseling è misurabile attraverso il grado in cui si riesce a rendere una persona capace di azioni razionali e positive, a renderla più soddisfatta, più in pace con sé stessa, più capace di condurre una vita serena e socialmente integrata.

I fondamenti del counseling organizzativo

Il counseling organizzativo si sviluppa quando l'azienda si accorge dell'importanza che gli aspetti emozionali rivestono per il buon andamento della vita dell'organizzazione. Gli orientamenti e gli autori che hanno approfondito il connubio tra benessere organizzativo e benessere psicologico possono essere considerati gli anticipatori del counseling organizzativo: essi hanno in comune l'attenzione per le risorse umane e per la dimensione relazionale in quanto ambiente favorevole alla crescita e allo sviluppo dell'individuo e dell'organizzazione.

I principali orientamenti sono di seguito elencati:

lo Sviluppo Organizzativo - concepisce lo sviluppo dell'organizzazione come dinamica del cambiamento che coinvolge sia gli elementi del sistema uomo sia quelli del sistema ambiente, in forte integrazione reciproca; si definisce e si realizza solo attraverso la partecipazione attiva delle persone del sistema oggetto dell'intervento

il Comportamento Organizzativo – utilizza e applica prospettive teoriche e di ricerca multidisciplinari, di matrice psicologica, sociologica ed economica; ha l'obiettivo comune di studiare le azioni e le interazioni di individui e gruppi nelle organizzazioni, per comprendere e predire le determinanti delle prestazioni individuali, di gruppo e dell'organizzazione, e per spiegarne il funzionamento, individuando le possibili aree di miglioramento. Anche da un punto di vista manageriale l'analisi delle relazioni tra gli individui e il loro contesto lavorativo è un tema di grande rilevanza e attualità, poiché le persone costituiscono una delle principali fonti di vantaggio competitivo e vengono considerate, in misura sempre maggiore, un fattore strategico di successo per l'organizzazione

Sviluppo professionale delle risorse umane - cerca di integrare gli obiettivi dell'organizzazione con la crescita delle persone attraverso un caring della persona e una serie di stimoli di attivazione cognitiva ed emotiva: lo sviluppo professionale è visto nell'ambito di una dimensione psicologica complessiva della persona

Consulenza di processo (Schein)- intesa come relazione di aiuto fra persone, gruppi, organizzazioni, affronta le dinamiche della relazione d'aiuto caratterizzata da una complessa interazione tra chi chiede e chi offre aiuto (colui che aiuta è indotto a calarsi nel ruolo dell'esperto, e a porsi in una posizione di potere nei confronti di chi lo chiede). La

logica della Consulenza di Processo invece sostiene che il consulente non deve imporre le sue soluzioni agli altri, prendendo e risolvendo il problema come se fosse suo, ma deve lasciarlo al cliente, aiutandolo a definirlo e risolverlo con le sue capacità.

Paradigma del cambiamento/apprendimento e apprendimento esperienziale (Kolb)

Produrre cambiamenti comportamentali attraverso l'apprendimento di nuovi schemi cognitivi e valoriali, prodotti da un ciclo di azione – riflessione – generalizzazione – verifica, finalizzato a dare un senso a ciò che accade nell'esperienza; il cambiamento passa attraverso l'apprendimento esperienziale che coniuga differenti modalità di acquisizione: l'osservazione riflessiva (comprensione del significato delle idee e delle situazioni per mezzo dell'osservazione condotta sul vissuto personale, sul comportamento, proprio ed altrui o sulla dinamica interpersonale scaturita dall'esperienza concreta) la concettualizzazione astratta (la logica e i concetti, influenzati dai paradigmi interpretativi individuali) la sperimentazione attiva (il cambiamento di persone e situazioni mediante l'azione pragmatica volta alla realizzazione di risultati)

Action Research – Teoria del campo (Lewin)

un tipo di ricerca che sintetizza due momenti fondamentali: il momento teorico di studio, analisi, osservazione conoscenza della realtà e quello pratico di intervento, cambiamento della stessa secondo un processo integrato e dinamico. Alla pari di un laboratorio sperimentale, il gruppo studia un fenomeno osservandolo nel suo cambiamento, producendo un nuovo apprendimento e questo a sua volta, secondo un processo ciclico e dinamico, produce cambiamento; pone al centro la collaborazione poichè, per ottenere quante più informazioni possibili sul fenomeno osservato, è necessario coinvolgere tutti gli interlocutori che partecipano a detto fenomeno al fine di raccogliere i diversi punti di vista, forniti da coloro che agiscono nel contesto preso in esame

Tematiche del Benessere e della Salute organizzativa – considerano il benessere individuale come funzionale al miglioramento del clima, della cultura organizzativa e quindi delle prestazioni aziendali: un'organizzazione capace non è solo in grado di essere efficace e produttiva, ma anche di crescere e svilupparsi promuovendo e mantenendo un adeguato grado di benessere fisico e psicologico, alimentando costruttivamente la convivenza sociale di chi vi lavora. Inducono le organizzazioni a trovare soluzioni in grado di agire sia sul contesto, sia sull'individuo: le organizzazioni, attraverso la definizione della

struttura di lavoro e l'adozione di alcune pratiche possono contribuire o meno al benessere e influire direttamente sullo stato di salute dell'intero sistema; gli individui sono incoraggiati a sviluppare comportamenti di self-empowerment rispetto alla propria carriera e al mercato del lavoro (career counseling) in modo da costruirsi opportunità

In ultima analisi ritengono che il benessere organizzativo risieda nella qualità della relazione esistente tra le persone e il contesto di lavoro: la riduzione della qualità della vita lavorativa in generale e la diminuzione del senso individuale di benessere rendono, pertanto, onerosa la convivenza e lo sviluppo dell'organizzazione.

Lo sviluppo identitario e la tematica dell'adattamento : le life skills – si tratta di indurre i contesti organizzativi a sviluppare le abilità personali e relazionali per un comportamento adattivo e positivo che rendono gli individui capaci di affrontare efficacemente le richieste e le sfide della vita quotidiana e in primis di assumersi la responsabilità delle proprie azioni.

E' la persona con la sua identità personale e professionale che anima il profilo delle life – skills, articolate in specifici segmenti (area della comunicazione interpersonali e delle relazioni umane – area del problem solving e del decision making – area del benessere fisico e della cura di sé - area dello sviluppo dell'identità e della progettualità) per farlo divenire azione organizzativa.

Dal Counseling individuale al counseling organizzativo: somiglianze e differenze

A partire dagli anni '90 i manager iniziano a riconoscere l'utilità del counseling come risorsa utile sia per gli individui sia per le organizzazioni: considerato che queste ultime sono fatte di persone, ciò che serve al singolo, a maggior ragione serve ai gruppi che convivono in realtà organizzate, dove ogni soggetto porta con sé un bagaglio personale che entra in modo prepotente nella quotidiana esperienza di lavoro. Quando il mondo soggettivo si rapporta con quello delle organizzazioni, è gioco forza che i disequilibri individuali si incontrino con quelli organizzativi, con la conseguenza di generare situazioni di tensione che, non solo rendono difficile la convivenza e affievoliscono la motivazione ma alla fine producono ricadute negative sulla produttività e sul rendimento dell'azienda.

Una situazione delicata si presenta quando non vi è integrazione tra gli obiettivi personali con quelli aziendali. In tal caso si verifica che le spinte, gli interessi e le aspirazioni del singolo non trovino spazio di espressione o per contro che le richieste aziendali non

riescano a soddisfare le attese del lavoratore in quanto o troppo elevate, rispetto ai suoi desiderata, oltre che effettive capacità, o perché eccessivamente basse in relazione al suo profilo professionale.

Anche grosse fasi di cambiamento possono preludere a stati critici che mettono a rischio la salute organizzativa dell'azienda; tali fasi riportano alla superficie intensi vissuti emotivi che si esplicitano sotto forma di resistenza o negazione alle nuove idee e proposte, oppure all'opposto, come urgenza di intraprendere un cammino sconosciuto per fuggire da una situazione sentita come stagnante, senza invece salvare lo storico e le esperienze di successo.

Sulla scena teorica diversi autori hanno cercato di comprendere l'organizzazione utilizzando particolari modelli d'analisi che, facendo riferimento alle scienze umane, hanno impiegato costrutti presi a prestito dall'area clinica: dall'orientamento psicoanalitico che definisce le tipologie organizzative in base agli assunti affettivi inconsci in azione nei gruppi, alla prospettiva degli archetipi junghiani, all'espressione della sfera emotiva come mezzo per raggiungere gli scopi ultimi dell'azienda, a tutte le teorie sui gruppi di lavoro in quanto realtà collettiva in cui si esplicano dinamiche relazionali e affettive importanti.

A fronte di tali considerazioni il counseling organizzativo può essere rappresentato come un continuum che si estende tra due polarità: da una parte c'è chi sostiene la posizione secondo cui le alternative del business determinano gli obiettivi clinici (andamento del mercato, innovazione spinta, presenza di settori emergenti e settori maturi...) mentre sull'altro versante ci sono le posizioni centrate sulla persona che vedono il counseling organizzativo quasi come una pratica privata, svolta dentro le mura dell'azienda. In sintesi gli interventi del counseling prendono in carico insieme il singolo e la collettività muovendosi tra problematiche causate dal rapporto organizzazione e individuo, problemi originati nell'esistenza del singolo che si manifestano anche nel prendere parte alla vita dell'impresa, disequilibri causati da una cattiva gestione; infine altre ragioni per intraprendere un tale percorso possono derivare da macro cause economiche che esulano sia dal singolo sia dall'organizzazione (il fallimento aziendale o la chiusura di un'azienda che producono un licenziamento in massa). Pertanto alcune di tali motivazioni si sviluppano a partire dalla sfera individuale, altre da quella organizzativa, ma è comunque difficile stabilire una chiara suddivisione tra questi ambiti in quanto fortemente integrati gli uni con gli altri.

Un elemento di sicura divergenza tra counseling organizzativo e counseling individuale è dato dalla figura del cliente che richiede l'intervento e che si interfaccia con il counselor.

Se nel primo caso il cliente è il soggetto che, riconoscendo una situazione di disagio, sceglie di rivolgersi al counselor (in alcuni casi vi è un'altra persona, vicina al richiedente, che si fa portatore del bisogno di quest'ultimo) nel secondo è l'istituzione tutta che richiede l'intervento, creando una rete di relazioni in cui si iscrive l'intervento. Inoltre se nel caso del counseling individuale la persona che riceve il supporto coincide con il cliente finale In genere nelle organizzazioni il cliente è meno facilmente identificabile e la questione può essere ambigua e problematica, dal momento che spesso il counselor si trova a lavorare ed interagire con differenti figure che possono esprimere aspettative tra loro diverse. La rete di clienti che sono presi in carico in un intervento di counseling organizzativo è rappresentata dalle seguenti figure:

- i clienti iniziali sono quelli che interpellano per primi il consulente o il manager stabilendo il contatto iniziale (possono coincidere con quelli primari)
- i clienti primari sono coloro che effettivamente hanno il problema per cui richiedono il supporto
- i clienti finali sono membri dell'organizzazione non necessariamente coinvolti direttamente nel lavoro del consulente ma il cui benessere e interessi devono essere presi in considerazione nel predisporre gli interventi

Per gestire efficacemente la rete di clienti presenti nell'organizzazione è necessario distinguere in modo netto e tenere a mente quali sono le differenti tipologie di clienti poiché a seconda delle specificità questi si esprimeranno con comportamenti diversi e condurranno alla creazione di precise dinamiche.

Infine un'ulteriore differenza tra il counseling individuale e quello organizzativo, più apparente che sostanziale, riguarda quanto spazio è lasciato alla dimensione emotivo relazionale. Essendo l'organizzazione il campo d'azione l'obiettivo esplicito è quello di orientare l'intervento in modo che la parte razionale predomini su quella emotiva: spesso però si tratta più di un desiderata che di realtà poiché l'emozionale, nel compiere scelte e prendere decisioni, riveste in realtà molta più importanza di quanto sia lecito ammettere. Nel counseling individuale invece è proprio la relazione con il counselor uno degli strumenti di cambiamento in quanto nell'interazione della coppia emergono e si

manifestano reazioni e stimoli atti a smuovere e a riconoscere non solo la dimensione esteriore del comportamento ma soprattutto la parte emotiva più nascosta. Se oggi si inizia ad accettare che anche i manager necessitano di sviluppare e di utilizzare competenze emotive, allora anche le azioni di counseling dovranno favorire un accomodamento soddisfacente dei sentimenti delle persone dentro un sistema di regole formalmente finalizzate alla produzione di risultati.

Le somiglianze tra counseling individuale e counseling organizzativo in realtà sono maggiori di quello che sembra e attengono in linea generale ai concetti di fondo che ispirano gli interventi di counseling siano essi rivolti al singolo, al gruppo o all'organizzazione. Innanzitutto il counselor deve svolgere un ruolo di supporto finalizzato all'ascolto e alla comprensione dei bisogni che integri due differenti polarità: facilitare l'approfondimento delle problematiche emerse, esercitando la dovuta comprensione ed empatia, ma anche valutare lo stato di "salute" del soggetto, individuale e/o collettivo, con cui questi lavora, per garantirne la tenuta nel tempo; attenersi dall'etichettare in base alle tipologie e/o eventuali patologie ma saper intervenire con sostegni mirati ed efficaci. Infine come in tutte le occasioni di confronto anche nel counseling si fronteggiano differenti culture su cui impostare una proficua collaborazione: considerato che in ambito organizzativo si definisce cultura ciò che per analogia negli interventi individuali corrisponde alla personalità individuale, la cultura del counselor dovrà raffrontarsi con quella dell'organizzazione, sia quella a cui il counselor medesimo appartiene, sia a quella a cui è rivolto l'intervento e parallelamente con la personalità di tutti gli attori con cui entra in contatto.

In conclusione è opportuno che sia il counseling individuale sia quello organizzativo medino tra ambito logico-cognitivo e ambito emotivo-relazionale che adottino differenti approcci (passare tra modalità più direttive ed altre meno direttive), che in ultima analisi tengano conto del benessere e della produttività o meglio, dal momento che, riferendosi al counseling individuale, risulterebbe meno appropriato parlare di produttività, dei risultati conseguiti e di quelli da conseguire.

Le tipologie di Counseling Organizzativo

Le principali tipologie di Counseling Organizzativo propongono interventi che hanno come scopo ultimo quello di aiutare le organizzazioni ad affrontare il cambiamento in modo flessibile mettendo al centro le persone su cui investire.

I modelli puntano l'attenzione su diversi focus, di seguito analizzati:

- il focus sul problema – l'intervento è finalizzato ad aiutare l'organizzazione che necessita di un supporto per affrontare i problemi operativi/relazionali con cui si confronta prendendo a riferimento il processo di problem solving: ci si porrà in un'ottica di ricerca e analisi delle cause che hanno generato il problema per successivamente individuare le possibili soluzioni alternative e quella più efficace da mettere in atto.
- Il focus sul lavoro – l'intervento si concentra su quegli elementi critici, rilevati dal contesto lavorativo, che nascono da possibili inibizioni individuali: il counselor partendo dalla prestazione e dalla produttività, ovvero da dati oggettivi ed esempi concreti, aiuta coloro che ne sono coinvolti (sia esso il gruppo, o il singolo individuo) a risalire anche a difficoltà soggettive che sono sperimentate non solamente nell'ambito di lavoro ma pure nella dimensione privata e nelle relazioni in genere, attraverso comportamenti che spesso impediscono la presa di decisione e di orientare le scelte
- Il focus sul cambiamento organizzativo – costituisce il tema più frequente degli interventi di counseling nelle organizzazioni innanzitutto poiché cambiare è parte costante e continuativa della vita e quindi anche dell'esistenza dei contesti collettivi, pena l'implosione degli stessi, in secondo luogo perché il cambiamento si riflette e coinvolge tutte le parti dell'organizzazione, elemento che si percepisce in primis nei valori e nella cultura, un processo che orienta le relazioni delle persone verso l'alto e viceversa
- Il focus sul manager – si tratta di un intervento destinato ai vertici e ai manager aziendali e ha l'obiettivo di fornire un aiuto nel comprendere le difficoltà degli impiegati e nell'interagire con loro all'interno dei rispettivi ruoli; il sostegno deriva dalla valorizzazione dello sviluppo personale, dei talenti della classe manageriale e dal potenziamento dei punti deboli

Le aree e relative applicazioni del Counseling Organizzativo

Le principali aree in cui si esplica il counseling organizzativo sono le seguenti:

- tutela della salute psicofisica: abuso di sostanze, conflitti, personali o familiari, che si ripercuotono sul lavoro, problemi multiculturali, well-being, well-ness
- problematiche di stress: perdita di motivazione, diminuzione della capacità lavorativa
- supporto allo sviluppo e al cambiamento: pianificazione di carriera e/o sviluppo professionale, analisi dei processi e dei ruoli, miglioramento delle prestazioni e dei

processi (più velocità, meno costi e meno errori), valutazione del personale, leadership e skill manageriali, facilitazioni nelle relazioni interpersonali

- acquisizione di nuovi e più efficaci schemi comportamentali, aggiornamento delle mappe mentali, per adattarsi rapidamente ai continui cambiamenti
- supporto nella ricerca di un soddisfacente e realistico equilibrio fra capacità del soggetto, identità e ambiente organizzativo

Gli interventi di counseling organizzativo si possono suddividere tra: azioni rivolte all'organizzazione, in particolare a quelle aree funzionali/ruoli che manifestano maggiori criticità e azioni rivolte all'individuo che nel suo percorso di vita si trova ad affrontare problemi difficili da gestire, originati o nel contesto privato o in quello lavorativo, con implicazioni sul modo di lavorare, sul rendimento e quindi sui risultati portati.

In specifico i problemi, mix tra elementi individuali e caratteristiche organizzative, che richiedono più frequentemente interventi di counseling sono:

- la resistenza al cambiamento
- la demotivazione
- la gestione del tempo
- la gestione dello stress
- la scarsa produttività
- la conflittualità
- l'assenteismo
- problemi di abuso di sostanze

Le azioni rivolte all'organizzazione riguardano in primis le realtà che affrontano cambiamenti significativi a cui gli individui devono adeguarsi, pena la difficoltà ad integrarsi con il nuovo contesto. Cambiare genera aspettative ma riporta alla luce anche la paura legata all'ignoto e alla sensazione di non essere all'altezza o in grado, ad esempio, di ricoprire un nuovo ruolo, assumersi maggiori responsabilità, apprendere procedure più complesse, confrontarsi con stili culturali differenti. Pertanto se coloro che partecipano al cambiamento non sono opportunamente sostenuti, nell'affrontare la novità possono manifestare accresciuti livelli di stress; inoltre gli effetti di tutto ciò si hanno a livello delle singole componenti organizzative (ruolo, mansioni, competenze), messe in discussione e rilette in occasione dei mutamenti introdotti.

Un ulteriore motivo che può portare a sperimentare il CO consiste nella presenza in azienda di un clima altamente conflittuale che rischia di minare gli equilibri interni oltre ad essere foriero di mancanza di chiarezza, con inevitabili ricadute negative verso l'esterno. I conflitti sono l'esito di fattori stressogeni che si manifestano in diversi ambiti:

- l'ambiente
- le relazioni interpersonali
- la struttura organizzativa
- lo sviluppo professionale/di carriera
- l'integrazione interculturale

I fattori legati all'ambiente possono riguardare la mancanza di sicurezza sul posto di lavoro, il dover svolgere lavori con elevata percentuale di rischio e la presenza di condizioni ambientali poco agevolanti (un contesto rumoroso, scarsa luminosità, temperature non adeguate...): si tratta di aspetti che possono compromettere lo stato di benessere del singolo, e accrescere il livello di stress con conseguenti risvolti negativi di carattere psicosociale.

Le relazioni interpersonali, un tema per sua stessa natura delicato, in un contesto in cui colleghi, capi, collaboratori, clienti e fornitori non sono scelti ma imposti, hanno una probabilità maggiore di essere problematiche: in primo luogo anche se teoricamente sarebbe opportuno separare tra sfera lavorativa e sfera privata nella realtà portiamo sul posto di lavoro i vissuti e le situazioni esperienziali che riguardano tutta la nostra persona quindi, secondo l'approccio olistico del counseling, anche le emozioni, negative e positive, sperimentate nell'ambito privato; in secondo luogo vi possono essere delle incompatibilità caratteriali che purtroppo si manifesteranno in maniera più o meno evidente nella condizione lavorativa causando tensioni, incomprensioni e alla fine disaccordo esplicito. Quindi in concreto il counselor organizzativo agisce in presenza di conflittualità relazionale legata a situazioni dipendenti da fattori personali (vissuti contingenti, personalità del singolo), amplificate da motivi di carattere organizzativo (confini ambigui, sovrapposizione di compiti e responsabilità): si può ad esempio trattare di scarsa congruenza tra il contenuto del ruolo medesimo e le caratteristiche della persona o di incompatibilità tra le caratteristiche soggettive di due individui che esercitano due ruoli tra loro fortemente interrelati.

La struttura organizzativa se mal guidata può divenire fonte di disfunzioni che si manifestano sulle principali componenti strutturali (gerarchia, processi, ruoli, funzioni, procedure, competenze) Parlando dei primi livelli direzionali/manageriali spesso la loro incapacità di pianificare le strategie aziendali e di gestire con autorevolezza persone e mezzi a disposizione alimenta un senso di disorientamento e quindi diviene motivo di conflitto interno e porta ad un innalzamento dello stress percepito. Tutto ciò può condurre a non riconoscere più l'autorità dei capi, la loro funzione svolta e in definitiva a rivolgersi ad altre imprese che forniscono una maggiore garanzia di permanenza sul mercato oltre a soddisfare le attese lavorative e professionali delle risorse in essi operanti.

Un ulteriore motivo che arreca stress riguarda il ruolo assegnato che si può rivelare troppo al di sopra/al di sotto delle aspettative e in tal senso essere demotivante: nel primo caso lo è perché non ci si reputa all'altezza delle richieste, nel secondo perché si pensa di essere male o poco utilizzati e quindi di non essere valutati per le effettive competenze possedute e potenzialità da esprimere.

La scarsa definizione delle procedure e dei processi, si esplicita in altri segnali di disfunzione resa evidente da flussi di comunicazione inefficaci, eccesso di costi, lentezza nelle procedure, malcontento dei clienti: in tali casi è opportuno che il counselor intervenga ricostruendo in modo puntuale i processi di lavoro riferiti all'area analizzata e li traduca in dati quali-quantitativi al fine di misurare lo scostamento tra il prima e il dopo l'intervento e di apportare miglioramenti in grado di accrescere l'efficienza dei processi medesimi. Si andrà allora da azioni che prevedono un'attenta analisi e modifica dei processi organizzativi e di lavoro sino all'implementazione di sistemi informativi e/o di controllo di gestione, questi ultimi, in particolare con il supporto di professionalità tecniche.

Anche l'assenza di piani di carriera e/o di sviluppo, spesso non pianificati dall'azienda diviene causa di insoddisfazione soprattutto nei soggetti che manifestano normali ambizioni di crescita è: inevitabilmente tali soggetti se non si sentono ascoltati nei loro legittimi bisogni realizzano che l'impresa, per diverse ragioni non può o non intende investire su di loro e, se propositivi, decidono di cercare altre opportunità sul mercato altrimenti esprimono sul lavoro la loro insoddisfazione, divenendo così elementi di disturbo, portati alla critica e alla polemica quindi in ultima analisi, poco costruttivi.

Infine se l'organizzazione non è in grado di gestire le differenze culturali, di tipo etnico, professionale, di genere, ecc.. pone le basi per il diffondersi di una conflittualità interna che

si riflette all'esterno e che conduce a logiche di separazione con dei risvolti negativi sull'unità dell'azienda.

Come deve essere presentato e gestito il counseling organizzativo all'azienda

Proporre un percorso di counseling ad un'azienda potrebbe avere per questa, lo stesso significato che avrebbe la proposta di mandare il personale dell'azienda sul lettino di uno psicologo. Se l'affermazione ha sapore di provocazione il succo è che l'impresa abituata a ragionare su numeri, obiettivi e risultati, di fronte all'idea di una consulenza che integri gli aspetti tecnici con quelli emotivo-relazionali si percepisce maggiormente vulnerabile e pertanto esprime perplessità, dubbi, scetticismo, in una sola parola chiusura.

Si tratta di segnali che evidenziano resistenza e difese nei confronti di una proposta consulenziale che accompagna l'azienda ad esplorare le relazioni umane e i processi emozionali consci e soprattutto inconsci, in gioco, per favorire spazi di riflessione orientati all'azione.

Il modo migliore per affrontare e superare tali barriere consiste nell'avvicinarsi all'azienda in due modi:

- definire/utilizzare un linguaggio condiviso - si intende inquadrare il counseling da un punto di vista teorico - applicativo, evidenziandone il funzionamento, i vantaggi per gli individui e per l'azienda, cercando di sviscerare tutte le perplessità, gli eventuali timori e di trovare quindi un terreno comune di lavoro tra committenza e counselor
- concentrarsi sulla dimensione tecnico operativa – si intende da un lato prendere le mosse a partire dal problema strategico e/o lavorativo che l'azienda manifesta per poi integrare la sfera relazionale e dall'altro operazionalizzare definendone gli obiettivi, le metodologie quantitative e qualitative, i momenti di supervisione, le tempistiche, i risultati che ci si prefigge raggiungere e i clienti che partecipano/usufruiscono dell'intervento medesimo

E' di fondamentale importanza che l'azienda si senta presa in carico innanzitutto rispetto al bisogno di cui si fa portatrice, usufruendo, in tal senso, anche di apporti di consulenza specialistici, e, nel prosieguo dell'analisi del problema, si approfondisca, con la medesima, la richiesta avanzata per valutare se e quali altre criticità questa nasconde o ha in sé.

Proporre un percorso di counseling impone delle sfide non solo all'azienda, che si trova, come abbiamo detto, ad affrontare un approccio consulenziale nuovo, ma anche per il counselor che deve, innanzitutto, conquistare la fiducia della committenza, mediando tra

le esigenze di quest'ultima e le richieste espresse dai beneficiari effettivi dell'azione, tra la produzione di risultati concreti e il perseguimento di risultati intangibili e non immediatamente visibili.

In specifico le sfide che gli si pongono davanti sono sia di tipo relazionale (mantenere i confini e contemporaneamente la confidenzialità, assumere ruoli diversi a seconda della tipologia di cliente), professionale (evitare di farsi condizionare dal "fallimento" di alcuni casi, non farsi isolare, accettare che per rendere compatibili gli obiettivi dell'organizzazione con quelli del counseling è richiesta una continua negoziazione), produttivi (dare risultati, generare un feedback positivo sull'organizzazione che ne influenzi l'autoimmagine)

La costruzione di un piano di counseling organizzativo

La prima fase può essere definita preliminare all'introduzione dell'intervento vero e proprio ed è finalizzata a rilevare sia l'atteggiamento dell'azienda verso la proposta sia ad effettuare un'analisi della domanda da questa espressa. Si procederà con la valutazione dei seguenti aspetti:

- lo stato di crisi/crescita in cui si trova l'azienda
- la cultura organizzativa per comprendere dove è concentrata la struttura di potere e l'ideologia prevalente
- il modo con cui il counseling potrà essere integrato nell'organizzazione, influenzando sui processi organizzativi in modo critico senza essere un'appendice della medesima
- i bisogni di chi partecipa (analisi dei disagi espressi dalle persone: stress sul lavoro, difficoltà nei cfr del cambiamento, livello di tensione produttiva, mancanza di flessibilità...) per capire se il counseling è lo strumento più adatto
- le aspettative realistiche e irrealistiche che l'azienda ha rispetto al counseling

La seconda fase è volta a negoziare e a formalizzare la proposta di counseling organizzativo attraverso un accordo che specifichi responsabilità, ruoli reciproci e livelli di intervento:

- livello economico/amministrativo
- livello professionale (finalità, obiettivi, compiti e ruoli di ciascuno nel gruppo di lavoro, implementazione e metodi di valutazione)
- livello psicologico (rispetto, fiducia, dialogo aperto e posizioni chiare)
- livello organizzativo (rete di relazioni gerarchiche e funzionali che possono promuovere la richiesta di counseling)

Se vi è accordo sulle due fasi precedenti si passa alla terza fase con cui viene comunicato l'avvio dell'intervento di counseling a tutti i livelli di responsabilità e alle figure direttamente coinvolte. Gli scopi perseguiti sono

- esplicitare in modo chiaro l'iniziativa decisa dall'azienda per far sì che le persone abbassino il livello di guardia e partecipino attivamente, senza timore di essere valutate o giudicate
- coinvolgere l'azienda e non solo i ruoli in questione per fare in modo che l'intervento possa essere di giovamento a tutto il contesto
- permettere ai consulenti di muoversi liberamente senza apparire degli estranei verso cui nutrire diffidenza
- definire in modo inequivocabile il ruolo dei consulenti in modo da evitare convinzioni errate (che siano delle "spie" della direzione, che siano degli psicologi in incognito, che siano dei "difensori" dei lavoratori)

Dopo lo svolgimento dell'intervento (si rimanda al paragrafo "Le aree e relative applicazioni del counseling organizzativo) si passa alla fase di conclusione che ha differenti finalità:

- rilevare le eventuali altre esigenze organizzative che il counseling può aver suscitato (estendere il counseling ad altre aree/figure aziendali, sviluppo professionale, analisi di clima, consulenza al management, supporto al cambiamento..)
- dare un feedback che preveda una sintesi del processo di valutazione intermedio e finale (rilevazione della soddisfazione e dell'efficacia espressi da tutti gli attori considerati: i clienti coinvolti, la committenza, i supervisori nel caso ci siano, il counselor) e, grazie al supporto di alcuni strumenti metodologici, stabilire dei momenti di verifica a conclusione del percorso per calcolare i risultati/cambiamenti che sono avvenuti
- affrontare il processo di separazione evidenziando gli apprendimenti/cambiamenti intercorsi e i nuovi strumenti acquisiti, anticipando le prevedibili reazioni del cliente, incoraggiando i clienti a confrontarsi attivamente con la fine dell'esperienza, esaminando gli aspetti cognitivi ed emotivi (sensazione di aver ancora bisogno, timore di non farcela da soli, consapevolezza delle proprie capacità...)

Conclusioni

Quanto raccontato a proposito del counseling organizzativo costituisce la sintesi delle diverse esperienze affrontate da API formazione come attività di consulenza rivolta alle aziende. Vuole essere in primis una guida conoscitiva di supporto al mondo imprenditoriale che, sempre più sollecitato a valutare se sperimentare il counseling organizzativo, cerca informazioni su tale metodologia. L'intento è stato quello di fornire i principali riferimenti teorici, convinti che la disponibilità a sperimentare passi anche attraverso la conoscenza, e di far comprendere in che cosa realmente consista un approccio di tale genere, altrettanto certi che l'intervento, a prescindere dalle coordinate generali, prenda forma nel contesto specifico e non possa essere semplicemente un progetto pensato a tavolino.

La finalità esemplificativa del breve compendio si concretizza nell'analisi e nella descrizione di un caso aziendale, di seguito proposto.

**LA SPERIMENTAZIONE IN AZIENDA:
UNA PRATICA INTERDISCIPLINARE DI PREVENZIONE
E SOSTEGNO**

PREMESSA

Nella presente sezione si vuole illustrare il percorso di realizzazione del progetto attraverso la descrizione di un caso affrontato nel processo di consulenza. Il taglio che si intende dare alla trattazione è di tipo pratico-operativo: sono infatti proprio i metodi e gli strumenti adottati in fase di consulenza a costituire il focus dell'intera argomentazione, arricchita di spunti di riflessione e suggerimenti circa le motivazioni che hanno guidato le scelte operative e la gestione di talune dinamiche consulenziali. L'intervento pone estrema attenzione al concetto di responsabilità, sia del counselor sia del cliente, di gestione efficace del tempo e delle risorse, tramite un continuo monitoraggio delle procedure e dei risultati: in tal senso il counseling nei suoi adattamenti recenti corrisponde alla ricerca, attuale nelle aziende, di minimizzare i costi e massimizzare il rendimento. Tra le sue caratteristiche principali vi sono dunque la breve durata ed economicità, che consentono di avvicinare e intervenire su più persone in un'ottica positiva e pragmatica consentendo alle persone coinvolte di diventare artefici del loro cambiamento e della loro crescita.

L'azienda di cui si descrive l'intervento di consulenza è una realtà di medie dimensioni (circa 50 dipendenti), che ha come mission prevalente quella di fornire a tutti coloro che operano nel settore della verniciatura industriale le tecnologie, gli impianti e le attrezzature necessarie durante il processo di lavorazione: la gamma dei prodotti comprende diverse linee di pistole a spruzzo, pompe per verniciatura e accessori che, a seconda delle caratteristiche, risultano utili nelle diverse fasi di verniciatura e in differenti campi d'applicazione e che possono quindi accontentare tutti i tipi di esigenza.

ANALISI DELLA DOMANDA

La fase di analisi della domanda è stata caratterizzata da alcuni incontri presso la sede dell'azienda stessa, coinvolgendo una serie di attori tra cui il Responsabile di personale e i due consulenti di Api-Formazione. Si deve sottolineare a proposito che tutto il processo di consulenza si è verificato in sede: non si tratta di una scelta casuale bensì basata su precise considerazioni operative. Avere, infatti, l'opportunità di visitare direttamente il contesto e di vivere pertanto, anche se in maniera sporadica e marginale, il clima percepibile all'interno dell'azienda, costituisce una fonte insostituibile di informazioni indirette: queste vengono a guidare in maniera latente ma forte l'intero processo di consulenza, offrendo occasioni di riflessione e ispirando strategie di intervento che,

diversamente, sarebbero state dettate solo da considerazioni razionali e avulse da qualsiasi riferimento reale.

L'azienda ha delineato una duplice esigenza: quella di mappare taluni profili alla luce di alcune indicazioni fornite da esperti della qualità con cui l'azienda aveva precedentemente effettuato un intervento all'interno della struttura e quella di verificare il processo di lavoro relativo all'area commerciale al fine di evidenziarne eventuali aspetti di criticità.

Si è trattato in realtà di una domanda di supporto non ben delineta nella sua formulazione iniziale: i consulenti pertanto hanno durante un primo incontro sottolineato all'azienda la necessità in prima istanza di definire con accuratezza durante gli incontri successivi l'area di intervento della consulenza e soprattutto i risultati cui l'azienda medesima auspicava come conseguenza dell'intervento.

Si sono nello specifico focalizzati alcuni punti essenziali sulla consulenza in azienda:

- si tratta di un intervento di supporto durante fasi di cambiamento a livello organizzativo
- sostiene coloro che si trovano coinvolti nel processo di cambiamento
- favorisce l'analisi e la comprensione di problemi specifici in seno all'organizzazione senza per questo fornire soluzioni preconfezionate

Il rapporto dunque che si instaura tra cliente e counselor è di tipo paritario dato che il tipo di prestazione fornita viene contrattata dai due soggetti all'inizio e non prevede la "cura" di aspetti problematici ma si profila come una richiesta di orientamento, sostegno e guida.

Con la Responsabile del personale dunque si è sottolineato il fatto che si sarebbe lavorato insieme per un tempo determinato e su un'area relativa a un problema, esaltando soprattutto l'aspetto pragmatico di individuazione del problema e di trasmissione delle competenze utili per affrontarlo, in un clima di accettazione empatica e di alleanza collaborativa.

Inoltre con la Referente si è altresì richiamata l'attenzione sulla necessità di coinvolgere i vari livelli interessati dall'intervento di counseling sia informandoli in prima persona la Referente medesima sia organizzando un intervento in plenaria, a cui far partecipare i diversi protagonisti della consulenza.

La storia dell'azienda

In fase di analisi della domanda risulta quanto mai necessario ricostruire la storia e le tappe distintive del percorso evolutivo aziendale: ciò anche al fine di calare il più possibile nella specifica realtà la tipologia di strumenti utilizzabili e di raccordare l'esigenza espressa con le peculiarità del contesto di riferimento.

A tale proposito si è proceduto a ricostruire insieme con la Responsabile del Personale l'exkursus storico che ha portato all'attuale assetto organizzativo. L'azienda è costituita da due divisioni interne, una Europe e una Italia, e fa parte di una multinazionale avente la casa madre con sede in Giappone. Proprio in Giappone, infatti, intorno agli anni '20, si è costituita la prima organizzazione che poi, a partire dagli anni '80, ha cominciato a fondare sia in America sia in Europa una serie di filiali dedite alla distribuzione del prodotto elettivo dell'intera Corporation. Proprio in Piemonte dunque troviamo la divisione Europe, che ha come funzione principale, a differenza di altre filiali (Francia, UK, Scandinavia, ecc...), quella di supportare e sovrintendere all'operato delle restanti filiali; e la divisione Italia, che, invece, al pari di altre filiali ha anche funzioni di distribuzione verso il cliente finale. Come già anticipato nella premessa il prodotto di cui si fanno portavoci le due divisioni sono le pompe per verniciatura con un'ampia gamma di applicazioni: la carrozzeria, il legno, la conceria, la plastica.

Criticità rilevate

Dal percorso storico dell'azienda è emerso un assetto organizzativo abbastanza complesso. L'azienda ha un vasto mercato di riferimento sia italiano sia estero: essa si trova in una fase delicata poiché se, da un lato, ha obiettivi di crescita, dall'altro, deve rinforzare, a dire della Referente intervistata, la struttura commerciale per consolidare i clienti acquisiti ed assisterli nelle loro principali richieste in modo da contrastare la marcata competitività di settore. In particolare, per ciò che concerne l'area commerciale, la necessità di ridisegnarne in parte la configurazione in termini di organico nasce anche da esigenze interne poiché emerge il bisogno di un'interfaccia più efficace sia con l'ufficio tecnico sia col magazzino.

L'aspetto critico emerso in fase di analisi della domanda ha riguardato essenzialmente la ridefinizione dell'area commerciale. La Referente avvertiva, infatti, il bisogno di fortificare l'assetto commerciale poiché si rendeva conto che internamente non esisteva una funzione commerciale in grado di seguire tutte le procedure proprie dell'area, fungendo contemporaneamente da filtro con il servizio tecnico e con l'area del magazzino. La

consulenza nella fase di analisi si è pertanto concentrata sulla rilevazione di tale criticità, che ha poi portato ad impostare nella fase successiva un appropriato percorso di mappatura dei ruoli relativi alle aree sopra citate ed all'identificazione di quei processi rivelatisi meno funzionali.

PIANIFICAZIONE DELL'INTERVENTO

Nella fase di pianificazione dell'intervento si sono concordati gli step principali caratterizzanti il processo di consulenza.

Il team di progetto ha dunque proposto all'azienda il seguente prospetto di azioni:

1. un primo momento di condivisione col gruppo dei responsabili di area e dei relativi collaboratori, coinvolti tutti nella consulenza, dei principali obiettivi che l'intervento si propone;
2. un successivo step di approfondimento degli "obiettivi di miglioramento" che sia i responsabili sia i collaboratori si propongono di raggiungere tramite la consulenza;
3. una fase di mappatura dei processi ritenuti più critici, rilevati nelle fasi precedenti dal gruppo dei dipendenti intervistati, unita ad attività di misurazione dei processi medesimi al fine di evidenziarne in maniera più precisa le caratteristiche quali-quantitative che potessero supportare, nella fase successiva, nella definizione di nuovi metodi/processi orientati al raggiungimento degli obiettivi;
4. un momento di approfondimento con le varie figure coinvolte nella consulenza per stabilire nuovi metodi, obiettivi e modalità processuali da verificare nella fase ultima di follow-up;
5. un ultimo momento di verifica finale sia dei risultati raggiunti sia del livello di apprendimento raggiunto dall'azienda rispetto alle eventuali novità introdotte rispetto a taluni processi o aree aziendali.

L'INTERVENTO

FASE 1: CONDIVISIONE DEGLI OBIETTIVI DELLA CONSULENZA

L'erogazione dell'intervento vero e proprio si è inizialmente focalizzata sull'esplicitazione degli obiettivi e delle modalità di erogazione della consulenza all'intero gruppo dei dipendenti coinvolti. Come già sottolineato la motivazione alla base di un tale modo di avviare il lavoro con l'azienda si fonda sull'esigenza di costruire un sistema di significati condiviso con la medesima al fine di facilitare la comunicazione e l'interpretazione delle informazioni gestite nelle fasi successive.

In particolare si è richiamata l'attenzione su alcuni punti fondamentali, una parte dei quali ha ispirato l'intervento nel suo complesso:

- la volontà di supportare l'azienda nell'individuazione ed attuazione di percorsi di miglioramento in aspetti organizzativi considerati "critici";
- l'applicazione di un intervento metodologico orientato a valorizzare la partecipazione, il coinvolgimento e la crescita delle persone;
- la definizione precisa del ruolo del counselor , mettendo in evidenza che non è una persona che fornisce consigli, che non è il portavoce della direzione aziendale, e che, infine, non si fa carico di conflittualità patologiche presenti nell'organizzazione;
- la focalizzazione sulla funzione principale del counselor che è appunto quella di stimolare la presa di coscienza da parte dei dipendenti delle loro capacità e dunque delle risorse a loro disposizione per affrontare eventuali cambiamenti o conflitti.

FASE 2: DEFINIZIONE DEGLI OBIETTIVI DI MIGLIORAMENTO

Nella fase successiva si sono svolti due incontri separati di cui uno col gruppo dei responsabili dell'area commerciale Italia ed Europe, e l'altro coi collaboratori delle rispettive due aree. La finalità di entrambi gli incontri è stata appunto quella di approfondire col personale coinvolto le mansioni svolte da ciascuna risorsa dell'area commerciale e dunque di far emergere gli aspetti di criticità od obiettivi di miglioramento proprio da loro stessi.

Il gruppo dei responsabili ha visto coinvolti il responsabile commerciale Italia, il responsabile commerciale Europe, il responsabile magazzino, l'addetto import/export ed il responsabile acquisti. Si apre l'incontro con una descrizione da parte di ciascun partecipante del loro ruolo e delle relative macro-attività all'interno del contesto aziendale:

- l'addetto import/export afferma di essere addetto all'importazione dall'estero anche dal punto di vista logistico e di collaborare insieme ad un altro collega; è giovane e non svolgendo funzioni di responsabilità tende a non esporsi troppo nel gruppo;
- il responsabile commerciale Europe (segue USA, UK, Australia, Scandinavia ma non il Messico e l'Asia); segue l'intero processo commerciale (vendita, pricing, sconti, ordini, rapporto col magazzino, fatture, sollecito pagamenti);
- l'addetta agli acquisti segue invece gli acquisti nei confronti della casa madre e marginalmente verso fornitori esterni; si occupa anche della gestione dei livelli scorte del magazzino;

- il responsabile del magazzino, invece, organizza e prepara gli ordini, seguendo la gestione dei due magazzini (Europe e Italia) e coordinando sette persone;
- la responsabile commerciale Italia segue l'intero processo commerciale. Inoltre segue i sette agenti sul territorio mediante contatto telefonico costante. Allo stesso modo si occupa dei rivenditori nelle varie zone d'Italia.

Il gruppo evidenzia alcune criticità:

- L'area Europe ha difficoltà nel gestire i tempi di fornitura da parte della casa madre: quest'ultima infatti si muove con tempi vissuti come lunghi nel rifornire l'azienda di eventuali "kit".
- L'area commerciale ed il magazzino subiscono frequenti pressioni da parte degli agenti (che sono in esclusiva) dato che la concorrenza è segnatamente forte.
- Nella relazione coi clienti poi sono stati messi in rilievo due elementi critici: 1) la richiesta da parte dei clienti di delucidazioni tecniche sul prodotto; 2) risposte poco rapide su interventi di riparazione dato che le figure tecniche di assistenza sono davvero poche. A tale proposito il responsabile di magazzino rappresenta una delle poche figure con conoscenze di carattere tecnico all'interno dell'azienda: le altre due figure infatti non sono più in azienda.

Gli obiettivi da raggiungere che vengono messi in luce dai partecipanti sono:

- Gestione più efficace della comunicazione interna (al momento del cambio codici per esempio)
- Approfondimento delle conoscenze tecniche del prodotto
- Incremento del supporto all'assistenza

Nel gruppo dei collaboratori invece erano presenti le due addette all'ufficio export, l'addetta all'ufficio commerciale Italia e l'addetta al magazzino. Si apre l'incontro con una descrizione da parte di ciascun partecipante del loro ruolo e delle relative macro-attività all'interno del contesto aziendale:

- un'addetta all'ufficio export, da 10 anni in azienda, è in ufficio con altri 3 collaboratori ognuno dei quali segue clienti diversi. Segue l'intero processo dalla ricezione dell'ordine alla fatturazione. La sua area si avvale di un solo agente di riferimento.
- l'altra addetta all'ufficio export; da 9 anni in azienda, segue i clienti russi, dell'area baltica, della Polonia, dell'Inghilterra, degli USA. La Francia e la Spagna sono seguite

dal suo responsabile. L'area di cui fa parte si avvale esclusivamente di distributori (a parte l'agente di cui sopra).

- l'addetta all'ufficio commerciale Italia lavora in azienda da 10 anni. Si occupa di caricamento degli ordini, preparazione degli stessi, gestione dei contatti coi clienti/agenti (che sono in tutto 8 sull'area Italia). Mette in risalto la difficoltà nel fornire informazioni di tipo tecnico su nuovi prodotti come ad esempio le "aeropenne" . L'unica risorsa interna all'azienda che infatti possiede conoscenze su tale prodotto si trova spesso all'estero. Inoltre come problema correlato a questo afferma di quanto sia lenta la comunicazione interna per eventuali richieste di informazioni, nonostante sia stata creata appositamente una chat interna.
- l'addetta al magazzino infine è in azienda dal '95; ha lavorato sino al 2008 nell'area commerciale Italia mentre attualmente lavora nell'area magazzino e segue la bollettazione, le spedizioni, gli acquisti da fornitori dell'area Italia, gli scarti. Si occupa anche del ricevimento clienti qualora quest'ultimi si rechino direttamente in azienda a ritirare i prodotti. Sostiene che la gestione del centralino rappresenti un altro aspetto di debolezza per l'azienda dato che tende a caricare di ulteriore peso il lavoro di chi opera nell'area commerciale.

Il gruppo evidenzia alcune criticità:

- Le funzioni aziendali in contatto con il Cliente sono in difficoltà nel fornire un'adeguata assistenza e supporto tecnici ai clienti in modo tempestivo e soddisfacente
- Il processo di gestione dei resi, in particolare per l'area Europe, risulta complessivamente poco strutturato
- Si evidenzia una scarsa efficienza ed efficacia nella gestione e condivisione di informazioni specifiche tra le diverse aree aziendali, come per es.: cambio dei codici prodotti; trasparenza dei livelli di magazzino.

Dopo i due incontri sopra descritti i consulenti hanno fissato un appuntamento di kick-off del progetto con la Responsabile del personale al fine di evidenziare gli elementi di criticità emersi coi due gruppi di lavoro e decidere pertanto su quali aspetti focalizzare l'intervento: è fondamentale infatti in fase preliminare delimitare il più possibile il perimetro di intervento della consulenza onde evitare che vi sia uno spettro troppo ampio di obiettivi da raggiungere e dunque anche una possibilità decisamente più sfumata di verificare i risultati della consulenza. E' necessario cioè procedere con una logica stretta di misurazione

senza che l'entusiasmo e la volontà onnipotente dei consulenti di risolvere tutti i problemi abbiano il sopravvento.

Gli aspetti di debolezza organizzativa emersi sono stati:

- il supporto e l'assistenza tecnica: le funzioni aziendali in contatto con il cliente sono in difficoltà nel fornire un'adeguata assistenza tecnica in modo tempestivo e soddisfacente.
- la condivisione di informazioni: si evidenzia scarsa efficienza nella condivisione di informazioni tra le varie aree aziendali
- gestione dei resi: il processo di gestione dei resi, soprattutto per l'area Europe, risulta poco strutturato
- gestione rete agenziale: si rileva la possibilità di migliorare la gestione della rete degli agenti per favorirne la penetrazione sul mercato
- gestione del centralino: esiste un'evidente difficoltà nel distribuire il volume delle chiamate in ingresso, finendo quest'ultimo per gravare ulteriormente il lavoro dell'area commerciale.

Con la Referente di Direzione si discutono anche le ricadute in negativo che le varie criticità hanno sull'organizzazione del lavoro: motivo per cui alla fine la Responsabile decide di circoscrivere l'area di intervento al problema della gestione dei resi e dell'assistenza tecnica. Entrambe le criticità infatti hanno come impatto sull'organizzazione un minor grado di soddisfazione del cliente e la registrazione di talune inefficienze nei processi di lavoro che possono innalzare i livelli di stress dei dipendenti.

FASE 3: MAPPATURA E MISURAZIONE DEI PROCESSI CRITICI

La fase successiva dell'intervento si è concentrata sulla mappatura dei processi relativi alla gestione dei resi e dell'assistenza tecnica in seno all'area commerciale. La mappatura si è svolta in una serie di incontri sia con i responsabili di area sia coi relativi collaboratori. Ciò con una duplice finalità: da una parte, incrociare i dati forniti da entrambi i gruppi di lavoro per verificare la corrispondenza nell'identificazione dei punti critici; dall'altra, arricchire l'intervista sui relativi processi di lavoro per dettagliare il più possibile la descrizione dei processi medesimi presi in esame. Dalle delucidazioni fornite sono stati creati dai consulenti veri e propri flussi di mappatura. In realtà la costruzione del flusso è stata realizzata solo per la gestione dei resi in seno all'area Europe, in quanto è risultata più problematica rispetto a quella dell'area Italia e per la descrizione del processo di supporto tecnico, che nelle sue macro-attività risulta abbastanza omogenea per entrambe

le due aree commerciali. La presa visione dei due flussi ha consentito ai consulenti ed in seconda battuta ai dipendenti coinvolti di analizzare in maniera approfondita e logica i processi: si tratta di uno strumento che, oltre a permettere una sistematizzazione logica delle informazioni raccolte, induce anche gli attori aziendali al confronto e alla riflessione sulla possibilità di riorganizzare taluni processi relativi a specifiche aree aziendali. I dati raccolti hanno consentito pertanto di:

- rivedere l'organizzazione conferita all'area della gestione dei resi e dell'assistenza tecnica;
- aumentare il grado di consapevolezza dei dipendenti rispetto ad alcuni punti critici, stimolandone la ricerca di eventuali soluzioni o strategie nuove;
- individuare le funzioni strategiche tra quelle implicate nei processi esaminati.

In riferimento alle criticità evidenziate, per ciò che concerne la gestione del supporto tecnico in seno all'area commerciale è stata poi predisposta una griglia di notazione da sottoporre alle risorse dell'area commerciale Italia ed Europe in modo da misurare l'effettivo impatto delle richieste di tipo tecnico da parte dei clienti sull'area commerciale.

La griglia prevede alcune voci tra cui:

- la definizione del soggetto da cui proviene la richiesta di informazioni tecniche (se un cliente, un distributore, una Consociata,.....)
- la modalità con cui è stata inoltrata la richiesta (se tramite e-mail, telefono o altro)
- il tipo di informazione e/o supporto tecnico avanzato
- la modalità di soluzione e dunque il tipo di risposta fornito al richiedente

La griglia è stata compilata per almeno un paio di settimane e poi i consulenti hanno provveduto ad incontrare i dipendenti per commentare e verificare il tipo di notazioni effettuate sino a quel momento. A seguito dell'incontro è stato trasmesso alle risorse coinvolte nella sperimentazione di proseguire con l'annotazione in modo da rendere la fase di misurazione il più possibile realistica e sostanziosa.

Per quanto concerne invece la gestione dei resi i consulenti hanno optato per un approccio non quantitativo dal momento che il punto debole sembrava essere in una mancanza di efficace comunicazione tra il magazzino ed il commerciale. E' parso dunque più congruo e sensato procedere con alcune interviste di approfondimento con le due figure all'interno dell'azienda ritenute più esperte dal punto di vista tecnico, di cui una è anche il responsabile del magazzino.

Durante l'intervista, svoltasi in presenza di entrambe le risorse, si è nuovamente ripercorso il processo di assistenza tecnica e di gestione dei resi in modo da arricchire le descrizioni

già ottenute negli incontri con le due aree commerciali. Durante l'incontro sono emersi elementi utili sui punti di criticità relativi al supporto tecnico e soprattutto di condivisione delle informazioni tra il magazzino ed il commerciale per ciò che concerne la gestione dei resi:

1. il responsabile di magazzino menziona l'esistenza di un database in cui dovrebbero essere inserite le varie fasi di gestione del reso. Tale database dovrebbe essere visionato in condivisione dal magazzino e dai commerciali in modo che quest'ultimi abbiano presente se il prodotto è già stato spedito dal magazzino e se è stato sottoposto ad eventuali riparazioni o del tutto sostituito. Ciò agevolerebbe i commerciali nel fornire informazioni al cliente sui tempi di restituzione e sulle soluzioni avviate in merito ad uno specifico reso;
2. il tecnico (peraltro unica figura interna con competenze di riparazione e dunque di assistenza tecnica) sostiene che a volte nelle richieste di tipo tecnico avanzate dal cliente non vi sia un elevato livello di complessità: si tratta perlopiù di verifiche di cambio del codice del prodotto, di verifiche su eventuali giacenze ed altre informazioni generiche sulle possibili applicazioni del prodotto. Sottolinea che, di contro, alcuni prodotti (le aeropenne) hanno una vasta gamma di potenziali applicazioni e variazioni ad esempio nella tipologia di verniciatura, di colore, ecc. Non sarebbe pertanto possibile per i commerciali di riferimento esaudire tutte le richieste dei clienti anche a fronte di eventuali momenti formativi erogati periodicamente all'area commerciale.

Al termine dell'incontro si invitano i due dipendenti a discutere talune proposte di miglioramento emerse sia nel corso dell'intervista medesima sia nei precedenti gruppi di lavoro. In particolare si prospettano le seguenti possibili opzioni:

1. riattivare il database di condivisione delle informazioni tra magazzino e area commerciale in modo da snellire i tempi di risposta ai clienti e fare in modo che tale database sia effettivamente utilizzato, e cioè che diventi un modus operandi uniformemente accettato dalle due aree aziendali;
2. identificare una figura di "middle position" all'interno dell'area commerciale che sia adeguatamente addestrata per fornire ai clienti almeno un primo livello generico di informazioni di tipo tecnico: ciò ad esempio organizzando incontri periodici di aggiornamento sul prodotto tra il tecnico esperto e la figura individuata;
3. riflettere sulla possibilità di formare dal punto di vista più commerciale o il responsabile di magazzino o il tecnico di assistenza in modo da delineare all'interno della struttura una nuova figura che possa definirsi tecnica-commerciale e che possa pertanto

aggiungere alle competenze tecniche anche una minima parte di quelle commerciali: ciò consentirebbe di ovviare alla difficoltà che incontrano i commerciali nel fornire assistenza e supporto tecnico in prima battuta e poi chiaramente il cliente verrebbe seguito dal punto di vista commerciale in maniera completa dalle figure di riferimento dell'area.

FASE 4: DEFINIZIONE DI PERCORSI DI MIGLIORAMENTO

A seguito degli incontri di approfondimento e di misurazione effettuati con i diversi attori delle aree aziendali interessate (magazzino, assistenza tecnica, commerciale Italia e Europe), sono stati raccolti e sintetizzati i principali elementi emersi, in particolare i fattori di criticità che, nei differenti ambiti, influivano sui livelli desiderati di funzionamento della Gestione resi e dell'Assistenza ai Clienti.

In coerenza con l'approccio fortemente coinvolgente e responsabilizzante le persone dell'azienda, è stato coordinato un incontro con i Responsabili Commerciali, Magazzino e Assistenza Tecnica volto a condividere collegialmente le analisi svolte e, soprattutto, ad individuare le proposte di miglioramento da sottoporre alla Direzione per il loro avallo ed autorizzazione a mettere in atto.

Come evidenziato nell'incontro stesso, i consulenti, pur avendo maturato delle idee e delle ipotesi di miglioramento, hanno mantenuto un ruolo di agevolatori e di guida, in modo da spronare il più possibile le persone nel focalizzare le proposte di miglioramento, puntualizzandone:

- responsabilità attuative
- tempi di attuazione
- impegni richieste
- beneficiari dell'intervento
- punti di forza e di debolezza dell'intervento

Attraverso un'interazione dialogica tra tutti i partecipanti all'incontro di "innovazione", si è giunti a formulare alcune proposte di miglioramento, così sintetizzabili:

Assistenza e consulenza ai Clienti			
Proposta di miglioramento	Responsabilità	Benefici	
Per facilitare l'acquisizioni di nozioni introduttive di tipo	• Commerciale	• Aggiornamento	continuo

<p>tecnico sui prodotti, si propone di strutturare brevi incontri (es. 1 ora) con frequenza di due volte a settimana tra il personale Commerciale (suddiviso in due gruppi, in modo da garantire la continuità del servizio Commerciale) ed il personale con skill tecnico (Assistenza Tecnica e Magazzino) per visionare i prodotti (nuovi e non), il loro funzionamento, le componenti principali, etc., in modo da condividere, anche solo in modo divulgativo, le conoscenze tecniche che possono essere utili al Commerciale nell'interazione con il Cliente. Detti incontri devono essere co-pilotati sia dalle funzioni tecniche (che devono divulgare la conoscenza concreta) sia dalle funzioni commerciali (che devono indirizzare gli incontri sulle tematiche in merito alle quali la clientela richiede maggiormente informazioni).</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Ass. Tecnica • Magazzino 	<p>delle funzioni Commerciali</p> <ul style="list-style-type: none"> • Maggiori competenze tecniche del Commerciale • Maggiore capacità ed autonomia del Commerciale di rispondere in modo adeguato ad alcune domande generali della clientela • Parziale sgravio delle funzioni Tecniche nella gestione delle richieste informative della clientela
<p>In luogo di procedere all'inoltro delle richieste di informazioni divulgative alle funzioni più tecniche dell'azienda (es. Assistenza Tecnica, Magazzino), inoltro che comporta un sovraccarico di lavoro su queste funzioni, si propone di far compartecipare a rotazione il personale delle funzioni Commerciali (Italia e Europe) ai corsi organizzati dall'azienda per i Clienti esteri sui prodotti.</p> <p>Detti corsi, pur avendo come target una clientela tecnicamente preparata, potrebbero comunque agevolare l'acquisizione di alcune informazioni di natura tecnica anche da parte delle funzioni Commerciali.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Commerciale 	<ul style="list-style-type: none"> • Maggiori competenze tecniche del Commerciale • Maggiore capacità ed autonomia del Commerciale di rispondere in modo adeguato ad alcune domande generali della clientela • Parziale sgravio delle funzioni Tecniche nella gestione delle richieste informative della clientela

Gestione resi		
Proposta di miglioramento	Responsabilità	Benefici
Per migliorare la visibilità degli stati intermedi di lavorazione e per consentire al Commerciale di fornire risposte soddisfacenti alle chiamate della clientela che richiede informazioni circa i propri resi, si ritiene importante iniziare a mettere in condivisione il file excel contenente l'elenco dei prodotti presi in carico dall'Assistenza Tecnica sul quale sono annotate, oltre alla presa in carico, anche le principali tempistiche di lavorazione. Un ulteriore ampliamento delle informazioni gestite dal file ed una sua integrazione nei principali sistemi informativi dell'azienda permetterebbe di evitare possibili duplicazioni di lavoro (data entry) da parte dell'Assistenza Tecnica, facilitando altresì la consultazione delle informazioni da parte delle altre funzioni aziendali interessate.	<ul style="list-style-type: none"> Assistenza Tecnica Sistemi Informatici 	<ul style="list-style-type: none"> Maggiore visibilità delle informazioni Condivisione informativa dello stato avanzamento lavori tra Assistenza Tecnica e Commerciale Capacità del Commerciale di fornire risposte esaurienti e soddisfacenti al Cliente circa la situazione dei suoi resi

Le proposte, così sintetizzate, sono state sottoposte al Rappresentante della Direzione affinché potesse avallarle ed autorizzarne l'attuazione, formalizzando, nei confronti del gruppo di lavoro, l'avvio dei percorsi di miglioramento.

FASE 5: APPLICAZIONE DELLE METODOLOGIE E VERIFICA RISULTATI

L'azienda ha avviato le attività di implementazione delle soluzioni organizzative e tecnico-informatiche che sono state indicate a valle degli approfondimenti e dai confronti con i diversi attori partecipanti al progetto.

A distanza di circa poco più di un mese lavorativo dall'avallo della Direzione alla messa in atto delle soluzioni migliorative, è stato attuato un incontro di verifica dell'avanzamento delle iniziative e degli eventuali benefici maturati nel contempo. In questa occasione è stato rilevato che, rispetto ai singoli miglioramenti, la situazione è sintetizzabile nei seguenti punti:

- Il miglioramento della visibilità informativa dello stato di lavorazione dei resi in particolare per quanto riguarda le strutture Commerciali, affinché questi possano meglio gestire le richieste di informazioni da parte del Cliente, è stato reso attraverso un'implementazione incrementale di apposito applicativo informatico presente in azienda e precedentemente utilizzato solo per la gestione dei livelli di magazzino. L'implementazione, che contempla un arricchimento di dati ed informazioni consultabili tramite lo strumento, è stata avviata e ad oggi è in corso.

- Le attività di approfondimento tecnico-divulgativo delle caratteristiche dei diversi prodotti con intento formativo delle risorse delle strutture Commerciali, tramite partecipazione ai corsi che periodicamente sono tenuti per i distributori sul territorio, non sono ancora state svolte alla luce di due ordini di motivi:
 - escludendo il periodo di ferie estive, nel mese di Settembre è stato tenuto un solo corso, di due giorni, in lingua inglese per distributori stranieri
 - il corso che è stato tenuto, oltre alla durata, ha reso difficoltosa la partecipazione delle risorse in quanto fortemente tecnico, per cui è stato ritenuto poco opportuno un coinvolgimento del Commerciale.

Inoltre, la durata del corso ha di fatto impedito la partecipazione, alla luce del notevole incremento di attività lavorativa a partire dal mese di Settembre, incremento che ha visto molto impegnate le risorse del Commerciale anche alla luce della fuoriuscita di una risorsa dall'organico nel corso del periodo estivo.

La partecipazione a future opportunità di corsi saranno di volta in volta oggetto di valutazione, ben consapevoli dei benefici che queste occasioni possono apportare al livello formativo e professionale delle risorse anche commerciali.

- L'allineamento interno tra le risorse commerciali e le risorse tecniche è stato attuato, in particolare per il commerciale Italia, secondo le modalità concordate con i partecipanti prima della pausa estiva. Grazie a queste esperienze di confronto collaborativo tra le diverse figure professionali, è stato possibile appurare il valore dell'interscambio informativo a vantaggio di tutto il personale (e conseguentemente dell'azienda e della clientela), per cui tutti i partecipanti si sono dimostrati in accordo nel perseguire, in futuro, questa modalità di crescita tramite il confronto. Va comunque segnalato che, come già puntualizzato, il notevole incremento di attività lavorativa non ha consentito di strutturare una cadenza fissa con la quale effettuare questi confronti. D'altro canto, lo stesso intervento progettuale ha avviato e rafforzato i processi di interscambio e confronto professionale tra le diverse persone di aree diverse, promuovendo un clima collaborativo trasversale che, al di là di cadenze ed impegni formali, costituisce un proficuo e stabile clima culturale organizzativo per future attività di miglioramento.

Complessivamente l'intervento è stato apprezzato da tutte le risorse coinvolte nel progetto, in quanto ha consentito di:

- confrontarsi in modo strutturato e guidato con persone diverse, anche esterne all'azienda, su problematiche operative ed organizzative;

- attivare il confronto interfunzionale e lo scambio reciproco di conoscenze.

Uno spunto di miglioramento per futuri interventi è stato quello di tentare di compattare il tempo elapsed dell'intervento, in quanto, in parte a causa del periodo estivo interposto ed in parte per problematiche connesse all'attività lavorativa, alcune persone hanno avuto difficoltà a percepire in modo autonomo l'organicità dell'intervento.

ALLEGATI

- 1- Slides counseling_v2**
- 2- Kick off committenza**