

Il Counsellor in Azienda

A cura di Cirillo Dott. Stocco

Padova 16 dicembre 2017

Come possiamo pensare un'organizzazione?

Sembra una domanda banale; tuttavia, possiamo affrontare la questione in almeno due modi molto diversi tra loro:

1 – guardando ai singoli elementi che compongono l'organizzazione e costruendo una mappa dei collegamenti tra di essi ipotizzando relazioni "lineari" basate cioè sull'individuazione di cause ed effetti corrispondenti e quindi di relazioni stabili e prevedibili. In questo modello, elementi materiali e umani sono visti in modo analogo e diventano oggetti a disposizione dell'imprenditore in vista dei propri scopi.

2 – guardando all'organizzazione come una totalità, in cui gli elementi umani assumono una rilevanza tale da determinarne il funzionamento in modo significativo. La rete di relazioni che entrano nell'organizzazione sono tali da costituire un'unità in grado di esprimere comportamenti e valori culturali propri, differenti da quelli di cui ciascun soggetto è portatore e possibili solo in forza del collettivo.

Nella prima prospettiva, gli elementi umani che partecipano all'organizzazione possono anche essere portatori di desideri e di bisogni, ma si cerca tuttavia di renderli stabili attraverso meccanismi di negoziazione più o meno istituzionalizzati in modo che, una volta determinati, non rappresentino più una variabile di cui tenere conto se non nei momenti di riorganizzazione.

Nella seconda prospettiva gli elementi umani costituiscono la variabile di cui tenere conto costantemente perché non sono strutturalmente determinabili, ma svolgono un'azione di interazione e influenzamento reciproco continua e che mettono insieme comportamenti adattativi rispetto alle contingenze e comportamenti evolutivi rispetto a desideri, prospettive e bisogni sia individuali che collettivi.

Infatti, di fronte alle contingenze l'organizzazione mette in campo una serie di misure di adattamento, ma queste modificano il contesto operativo dei singoli elementi umani che devono, a loro volta, attivare i loro personali meccanismi di adattamento. Allo stesso modo, ogni azione di sviluppo che impegna l'organizzazione deve potersi articolare in modo sostenibile anche rispetto alle prospettive evolutive personali degli elementi umani che vi operano.

In quest'ultima prospettiva, si guarda ad un'organizzazione come ad un essere vivente a sua volta costruito coinvolgendo altri esseri viventi capaci di comportamenti del tutto originali e creativi e si dà particolare enfasi ai sistemi di relazione che interagiscono tra loro e al modo in cui si realizzano gli scambi comunicativi al suo interno che, nel loro insieme, danno forma dinamica all'organizzazione stessa.

Dunque, oltre che dall'organizzazione strutturata dei vari elementi materiali, il focus è posto anche e soprattutto sulla qualità delle relazioni e dei collegamenti tra persone, reparti e livelli interni ma anche tra l'organizzazione stessa e l'ambiente esterno (stakeholders, mercati, ambiente naturale).

Certamente, in un'organizzazione hanno rilevanza gli elementi materiali e non sono per niente indifferenti i risultati economici e finanziari ma, ancora di più e a garanzia della sua durata nel tempo, assume rilievo l'integrazione e il coordinamento delle energie dei vari attori umani che fanno riferimento all'organizzazione stessa.

Nel modello organizzativo assunto dall'azienda, se da una parte sono decisive le soluzioni tecnologiche e organizzative adottate, dall'altra sono altrettanto rilevanti le modalità in cui l'organizzazione stessa si pensa.

Un'organizzazione che riflette su se stessa può generare responsabilità professionale, coordinamento delle energie individuali che si percepiscono come parte di un insieme più ampio, sviluppo delle qualità personali e autorealizzazione delle risorse umane.

Tutto ciò ha naturalmente un forte impatto sui risultati aziendali. Un buon clima organizzativo si riflette su bassi indici di assenteismo e di turn-over, riduzione degli errori di trasmissione delle informazioni o di esecuzione, riduzione dei tempi di presa di decisione e di realizzazione dei progetti, minori problemi con le consegne e i reclami e così via.

La diminuzione delle aree di incertezza nei processi di trasmissione delle informazioni/comunicazioni, è quantificabile in termini di costi per errori, ridondanze operative, sprechi, inefficienze, deviazioni rispetto agli standard di processo, time to market e infortuni sul lavoro.

Come pure, spesso, la capacità di sostenere nel tempo lo stress legato a situazioni ad alto impatto emotivo (ufficio reclami, recupero crediti, assistenza diretta, operatori sociali, ecc.), sono quantificabili in termini di indici di turn-over e di assenze per malattie, di contenzioso, di retention dei clienti e volume delle vendite.

Come lavora il Counsellor?

Il *Counsellor* non va confuso con un *Consulente* esperto in coaching o organizzazione aziendale: il *Consulente* è una figura professionale che esprime un proprio parere di competenza su un quesito prevalentemente tecnico professionale, mentre il *Counsellor* favorisce la soluzione a situazioni che creano disagio relazionale ad un individuo, ad un gruppo di individui o all'intera organizzazione.

Mentre il *Consulente* lavora per l'ottimizzazione dell'organizzazione aziendale in termini di efficienza ed efficacia, il *Counsellor* lavora sugli aspetti che generano tensione nelle persone e i gruppi o tra i vari settori dell'azienda che, naturalmente, hanno riflessi sul funzionamento dell'intera organizzazione concorrendo alla distruzione di valore.

Esiste una sensibile richiesta delle aziende, anche se spesso confusa e indefinita, di assistenza ed aiuto per l'evoluzione e la crescita delle persone impiegate o la riduzione di aree di conflitto sia nei rapporti interni che esterni. Spesso ci si accorge che, dopo la valutazione delle prestazioni e del potenziale, l'investimento in formazione, i progetti di empowerment, per intervenire sui punti deboli o di miglioramento occorrono altre strade più focalizzate sulle persone, sulle dinamiche relazionali tra singoli, gruppi e comparti dell'organizzazione inclusi clienti, fornitori e partner.

Il modello organizzativo adottato dall'azienda non viene messo in discussione da parte del *Counsellor*. Questo fa parte delle scelte dell'Imprenditore e del Management ed è spesso il risultato di lunghe ricerche e indagini, non di rado con l'aiuto di consulenti specializzati nei vari settori dell'organizzazione (produzione, ricerca, marketing, acquisti, vendite, finanza, e così via). Tuttavia, ciò che può determinare il maggiore o minore successo dell'applicazione di un modello, è dato dalla modalità concreta con cui i vari attori interpretano tale modello creando vere e proprie aree di resistenza o di sovraccarico di cui spesso non sono assolutamente consapevoli.

Il *Counselling* aziendale interviene tra queste pieghe dell'organizzazione dove si insinuano modelli di relazione e di comunicazione che rischiano di compromettere il funzionamento dell'organizzazione stessa. Opera attraverso la presa di coscienza degli elementi che generano difficoltà relazionale o comunicativa ovvero situazioni conflittuali e di stress, favorendo la ricerca di modalità di gestione delle relazioni e delle comunicazione aziendali più soddisfacenti e congruenti con il modello organizzativo adottato, identificando le cause demotivanti e le situazioni di self-handicapping, incrementando gli elementi che favoriscono un allineamento tra valori personali ed aziendali.

E questo valorizzando le capacità e le risorse individuali e collettive in modo da liberare energie verso sviluppi coerenti con le esigenze dell'azienda.

Il *Counsellor*, aiuta i soggetti coinvolti a prendere coscienza degli elementi disfunzionali e, contemporaneamente, sostiene gli stessi nella ricerca di una risposta più soddisfacente e liberante in linea con le proprie convinzioni e i propri orientamenti valoriali.

Chi sono i destinatari degli interventi di Counselling?

I primi destinatari dell'intervento di *Counselling* sono spesso gli stessi Dirigenti e Imprenditori che, in forza del loro ruolo e della loro posizione, vivono le pressioni più forti.

Una maggiore capacità di ascolto, di comunicazione e di relazione interpersonale da parte di chi è deputato a ruoli di guida e di comando apportano miglioramenti in tutta l'organizzazione creando la base di una ottimale collaborazione per tutti i team di lavoro.

Ma anche i livelli intermedi e la relazione con il Management o i collaboratori possono creare problemi all'intera organizzazione seppure ben strutturata e consapevole. In ogni relazione, infatti, si insinuano margini di gestione del potere personale che se agiti in modo negativo e non orientati agli scopi generali possono rivelarsi altamente distruttivi.

Quando è richiesto l'intervento di un Counsellor?

Tipicamente, ci sono momenti della vita di ogni organizzazione che richiedono un contributo di sostegno esterno alla propria organizzazione. In particolare quando si stanno attuando processi di cambiamento o di riorganizzazione, o anche semplicemente si sta cercando di apportare qualche miglioramento nei comparti produttivi, amministrativi, gestionali o di relazione con la propria clientela o i propri fornitori. Un momento particolarmente delicato per la struttura delle aziende nel nostro territorio è data dal cambio generazionale in cui, l'Imprenditore-Fondatore deve lasciare il posto ai figli, ad altra proprietà o ad altri Manager.

Altre volte si tratta di cercare di rendere più efficiente la gestione delle riunioni o impostare e sviluppare il lavoro in Team stimolando approcci collaborativi piuttosto che competitivi.

Ancora, spesso è proprio l'Area del Management che sente la necessità di rendere più soddisfacenti le modalità relazionali e comunicative della propria leadership o ritiene di dover migliorare strumenti e modalità di comunicazione interna e tra i vari comparti tra loro.