

LEADERSHIP E

CLIMA AZIENDALE

Guida teorico-pratica per

Team Leader e

Management aziendale

Ed. ComunicAscolto

INDICE

Premessa

1. Il clima aziendale
2. Quando la regola è credibile?
3. La leadership credibile
4. Costante visibilità
5. Cosa si intende per *manipolazione*
6. Tipi di manipolazioni
7. Accorgimenti

Premessa

In queste pagine vogliamo individuare i principali cardini su cui si poggia l'esercizio della leadership nei confronti di un gruppo di lavoro che riproponga idealmente, in ampiezza ed organizzazione, lo staff di un Call Center.

Ipotizziamo, perciò, un team che vada dalle 10 alle 20 unità per turno e che sia sotto la guida di un solo leader. Oppure possiamo prendere in considerazione un gruppo più esteso in cui ci sia più di un Team leader per un sottogruppo tra le 10 e le 15 unità (per turno).

In un tale contesto la leadership assume particolare rilevanza per la costruzione del clima aziendale e per la chiara definizione dell'elemento professionale che caratterizza l'azienda stessa.

È opportuno, perciò, che prima di proseguire si chiarisca cosa si intende, in questa sede, per *clima aziendale* ed *elemento professionale*.

8. Il clima aziendale

È fin troppo facile affermare che tale denominazione indica l'"aria che si respira in azienda". Tanto facile quanto riduttivo. Molteplici sono i significati attribuiti a "clima aziendale" e ciò a seconda che si assuma una prospettiva psicologica o relazionale oppure organizzativa.

Per quel che ci riguarda, opereremo una sintesi degli ultimi due approcci giungendo, così, a definire il clima aziendale come l'insieme degli elementi

materiali ed immateriali che descrivono l'azienda sia a chi già vi opera che a chi vi fa il suo primo ingresso.

Gli elementi materiali sono facilmente immaginabili: vanno dal tipo di arredamento ai colori delle pareti, agli slogan motivazionali (sempre troppi) che ornano i muri, alla musica di sottofondo che alleggerisce le fatiche quotidiane, alla disposizione del back office e delle postazioni degli Operatori.

Potremmo dire che l'insieme di tali elementi, visibili ed udibili, costituiscono la *forma* dell'azienda, mentre i suoi *contenuti* sono le relazioni che intercorrono tra coloro che vi lavorano, siano esse relazioni informali che principalmente formali.

Il clima aziendale, così inteso, imprime una consistente spinta alla tensione motivazionale di tutti coloro che, nei vari ruoli, operano all'interno dell'organizzazione. Oppure la deprimono. L'incremento della motivazione non si traduce nella semplice constatazione che in un clima orientato al benessere delle persone si lavora "meglio", bensì che un siffatto clima diventa più chiaro l'elemento professionale e la sua inevitabile, e naturale, distanza da ogni componente più strettamente personale.

Per *elemento professionale*, poi, si intende il complesso degli obiettivi aziendali, delle regole e delle procedure adottate (e da adottare) dai singoli e dal gruppo per la realizzazione di tali mete.

Regole e procedure assumono particolare rilevanza nella definizione di un'efficace politica aziendale. Esse, per acquisire efficacia nei confronti di coloro a cui sono destinate, devono essere credibili.

9. Quando la regola è credibile?

La risposta a tale interrogativo include tre sotto-risposte:

- quando è funzionale allo scopo;
- quando riguarda il comportamento delle persone e non la persona *in toto*;
- quando è credibile colui/colei che le emana.

I primi due punti sono fortemente connessi: la regola è credibile quando è diretta a proteggere e favorire la realizzazione della meta professionale, non certo a limitare le prerogative e i diritti di chi lavora in azienda.

Un esempio evidente a tale riguardo è quello relativo alla puntualità. Se ad esempio ogni turno di lavoro inizia con 10 minuti di ritardo, moltiplicando questo intervallo (di per sé poco significativo) per 5/6 gg. a settimana, per ogni settimana, per ogni mese e in più per ogni Operatore, si deduce facilmente che il tempo complessivo sottratto alla produzione (dunque all'interesse del management come degli Operatori) diventa estremamente considerevole.

Le regole sono poi credibili quando lo è chi le emana. In sintesi, quando è credibile il Team leader, ossia colui/colei che quotidianamente è la più diretta

espressione, nei confronti del gruppo, dell'ordinamento aziendale. A tale riguardo è rilevante rispondere al quesito: quando il Team leader è credibile?

Fig. 1



10. La leadership credibile

La credibilità è il nutrimento dell'autorevolezza del Team leader. Se questi ne è privo, si riduce ad essere nulla più di un capo autoritario.

Il Team leader è credibile quando mostra:

- adesione alle regole ed alle procedure aziendali;
- competenza;
- consapevolezza del ruolo.

I primi due punti sono alquanto chiari e quasi sottintesi.

Mostrare di essere consapevole del proprio ruolo di leader, invece, a volte è un'attività meno scontata e più difficile da concretizzare. Quando tale consapevolezza difetta, la credibilità del leader vacilla. Con essa traballano le regole che sostengono l'elemento professionale. In pratica, si indebolisce fortemente la spinta del gruppo verso la realizzazione degli obiettivi aziendali.

Vediamo, perciò, alcuni dei principali fondamenti del ruolo di Team leader.

11. Costante visibilità

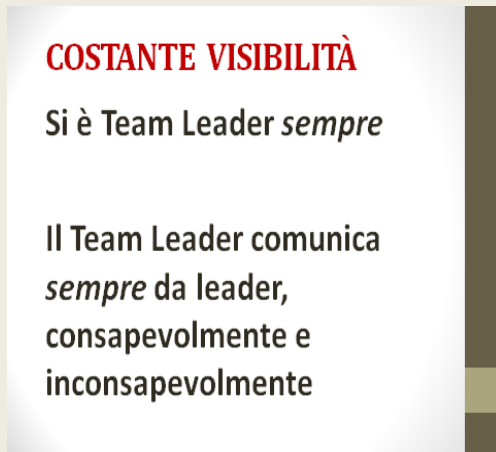
Il Team leader è costantemente sotto osservazione. Ogni suo comportamento verbale e non verbale passa al vaglio dell'attenzione dello staff.

Questa particolare condizione può essere così riassunta:

- a) si è sempre Team leader: per chi occupa questo ruolo non ci sono pause, turni, ecc. In ogni momento, che si tratti di supervisionare una telefonata così come di prendere il caffè al bar insieme allo staff (anche se ci si incontra casualmente), il Team leader è e resta tale. Ogni suo messaggio (formale o informale che sia) ha origine dal ruolo, o comunque così viene interpretato dal gruppo.
- b) di conseguenza il Team leader comunica sempre, consapevolmente o inconsapevolmente. O dice qualcosa con l'intenzione chiara di affermare/dare regole/motivare/valutare oppure il suo comportamento (anche solo un gesto) viene inteso dal gruppo come *messaggio*.
- c) la costante visibilità obbliga il Team leader ad un continuo monitoraggio dei propri atteggiamenti verbali (ciò che dice), non verbali (compreso l'abbigliamento) e para-verbali (come e quando lo dice). È impegnativo, certo. Lo è di più essere coinvolti in dinamiche relazionali aspre e conflittuali ed accorgersene solo quando è troppo tardi;

d) la costante visibilità è causa di reciproche manipolazioni tra Team leader e gruppo, che se non anticipate e gestite producono logorio fisico e mentale, conflittualità, frustrazioni e demotivazioni.

Fig. 2



In riferimento all'esercizio della leadership, perciò, assume rilevanza una riflessione seppur sintetica su che cosa siano le manipolazioni.

12. Cosa si intende per *manipolazione*

Con questa denominazione il riferimento va a un tipo di dinamica relazionale, per lo più inconsapevole, adottata quando:

- si chiede aiuto senza dichiararlo apertamente o, comunque, senza accenni specifici alla propria difficoltà;
- si trasferisce sugli altri la responsabilità del proprio insuccesso;
- si sposta la comunicazione su altri contenuti, allo scopo di evitare il confronto con la propria difficoltà e le proprie responsabilità.

Fig. 3

MANIPOLAZIONE

Modalità relazionale attraverso cui:

-si chiede aiuto, in modo indiretto, senza dichiarare la propria difficoltà

-si tende ad attribuire agli altri la responsabilità del proprio insuccesso

- si sposta la comunicazione su altri livelli rispetto a quello professionale

Da ciò si evince che, agli esiti nefasti della

manipolazione a cui già si è accennato, si aggiunge la stagnazione: gli obiettivi aziendali possono essere pure raggiunti ma senza crescita professionale né da parte degli Operatori né dello stesso Team Leader. Si produce, certo, ma solo quantitativamente. L'azienda, in sé, è *ferma*. In quanto tale è esposta al rischio di continue oscillazioni produttive, di logoranti turn over, di continui ricorsi ad *obiettivi via da...*, invece che ad *obiettivi verso ...*

13. Tipi di manipolazioni

La manipolazione è una dinamica relazionale molto articolata e complessa e che si declina in varie forme e attraverso molteplici contenuti. Per quel che ci riguarda, il Team leader è quotidianamente esposto ad una serie di ganci manipolativi da parte del gruppo.

Allo stesso tempo giova ricordare come lo stesso leader invii a sua volta al gruppo, nel suo insieme o ad alcuni suoi membri, *input* manipolativi.

Diventa opportuno, perciò, sintetizzare la varietà di queste modalità in due categorie, ovvero quelle che più riguardano l'ambiente di lavoro di un Call Center:

- dare all'altro la responsabilità del proprio insuccesso (reale o presunto);
- proiettare sugli altri comportamenti propri.

Il primo tipo di manipolazione, in genere, procede dall'Operatore verso il Team Leader. È come se il primo si rivolgesse al secondo dicendo:

Hai sbagliato tu, non io.

Oppure:

Sbaglierai tu, non io.

Questa modalità il più delle volte segue un'osservazione/valutazione del Team leader ed è introdotta da un *Si, ma ...* da parte dell'Operatore. Dunque, con un minimo di attenzione e consapevolezza del ruolo, risulta agevolmente riconoscibile ed anticipabile.

Immaginiamo questa situazione:

Team leader (dopo avere ascoltato lo svolgersi di una telefonata tra Operatore e Cliente): *“Quando il cliente ha rinviato l'appuntamento a domani, dovrei puntare ad anticipare il richiamo per questo pomeriggio. Non possiamo permetterci pause troppo lunghe”.*

Operatore: *“Si, ma tu mi avevi detto che non bisogna essere troppo insistenti”.*

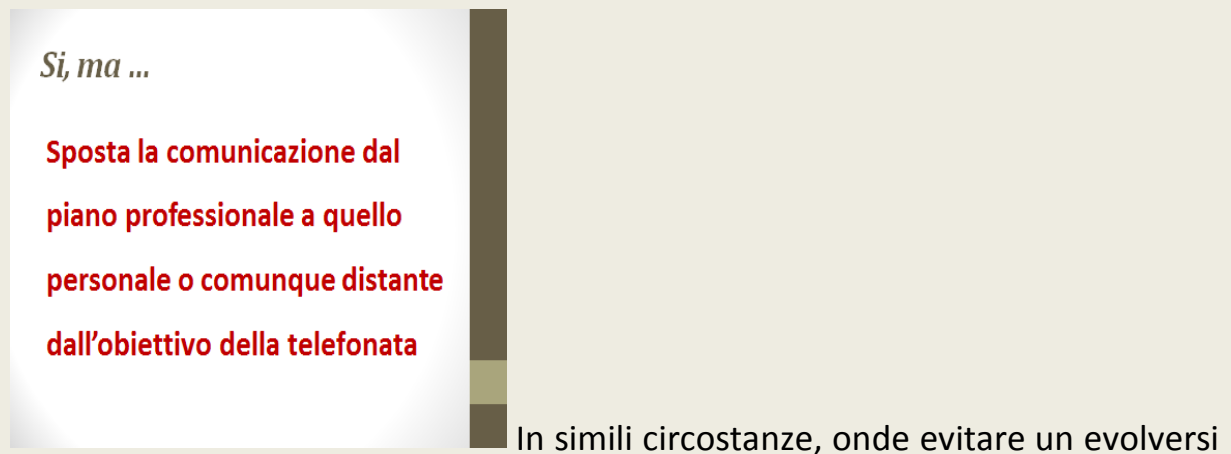
Oppure:

“Sì, ma mi era stato detto che non bisogna essere molto insistenti”

O ancora:

“Sì, ma il cliente ha detto che prima di domani non era possibile risentirci”.

Fig. 4



conflittuale della comunicazione (con tutto ciò che ne consegue in termini di logorio fisico, mentale e tempo sottratto alla produzione), è opportuno che il Team leader blocchi la manipolazione subito!

A tale scopo, il principio da seguire è affermare la regola e poi, eventualmente, dare spiegazioni (generalmente si tende a fare il contrario).

Gli accorgimenti linguistici da utilizzare al riguardo si condensano nell'uso di espressioni quali

In ogni caso ...

Siccome era il caso ...

In quanto era il caso ...

come introduzione alla replica all'invito manipolativo.

Per maggiore chiarezza, ritorniamo a uno degli esempi di poco fa:

Operatore: *“Sì, ma tu mi avevi detto che non bisogna essere troppo insistenti”*.

In tal caso un modo di incrociare la manipolazione, affermare la regola e restare sul piano professionale è:

Team Leader: ***In quanto era il caso che dicessi così. Ora ti dico di non fare l'opposto e di essere troppo remissivo. Se perdi di credibilità il cliente non trova nessun motivo per aderire alla tua richiesta.***

Oppure:

In ogni caso, ora ti dico di non fare l'opposto e di essere troppo remissivo. Se perdi di credibilità il cliente non trova nessun motivo per aderire alla tua richiesta.

Il secondo tipo di manipolazione procede in direzione opposta, ovvero va dal leader verso l'Operatore. Questa dinamica, di fatto, si sostiene su una svalutazione che il Team leader fa dello staff di cui riconosce validità solo quando ritiene che le trattative siano condotte così come farebbe lui/lei.

Il pensiero, più o meno inconsapevole, che sostiene una simile condotta è:

“Farei tutto io, ma non ho tempo”.

È opportuno che il Team leader faccia particolare attenzione a non intrappolarsi in questa convinzione e, a tale scopo, deve dare rilevanza a segnali quali:

- facile irritabilità nei confronti degli Operatori, non solo in caso di insuccessi (quando si è incapaci di pensare ad altro rispetto a quanto accaduto in sala vuol dire che la manipolazione ha già raggiunto un livello avanzato);
- incapacità a monitorare l'elemento professionale e lasciarsi prendere da considerazioni (espresse o latenti) personali;
- senso di impotenza e frustrazione di cui non sempre è chiara l'origine.

Allo stesso tempo, il Team leader deve porre particolare attenzione a non assumere un atteggiamento del tutto opposto, ovvero quello del Leader *Salvatore* che tutto comprende, giustifica e risolve.

Come si sa, il contrario di un comportamento disfunzionale non è mai un comportamento funzionale.

14.Accorgimenti

La consapevolezza del ruolo si rafforza e si mostra anche attraverso l'adozione di accorgimenti apparentemente di poco conto e che, al contrario, assumono particolare rilevanza.

Tra gli atteggiamenti che il Team leader deve sottoporre ad un costante monitoraggio, ad esempio, ne rientra per nulla banale e, al contrario, è significativo specialmente nei gruppi di ridotte dimensioni.

Ci riferiamo all'opportunità che il Leader si isoli materialmente dal gruppo durante le pause, quella caffè ma particolarmente la pausa pranzo lì dove gli Operatori proseguano la loro attività anche durante il turno pomeridiano.

Non è solo questione di ridurre le occasioni di familiarizzare. Si tratta, in base a quanto sostenuto poc'anzi in merito alla costante visibilità ed a rischio di reciproche manipolazioni, di interrompere i cicli manipolativi generati in sala e di evitare che se ne possano produrre altri proprio durante i momenti di *break*. Questi non potrebbero non produrre esiti disfunzionali una volta ripresa l'attività lavorativa.

Senza poi trascurare il valore del riposo mentale per il Team leader e per gli stessi Operatori, che per qualche minuto o per un'ora non si sentono sotto osservazione. Giova ricordare, infatti, che se il leader è costantemente visibile,

in suo presenza anche l'Operatore si sente costantemente sotto la luce di un inquietante riflettore.

Fig. 5

