

# counseling azienda-dipendenti, viaggio nel “backstage” dell’impresa

di Umberto Marchi

Il lavoro delle imprese di pulizia-servizi integrati-multiservizi è forse quello con la più alta intensità di manodopera. Il che comporta una serie di problematiche anche interne, nell’organizzazione del lavoro e nella gestione del personale. A questo proposito, pionieristico è il caso della coop Formula Servizi di Forlì, che ha in organico una dipendente deputata proprio al counseling, cioè all’ascolto dei problemi e delle lamentele delle persone. Il facilitatore, anzi, facilitatrice si chiama Francesca Topi e ha nel cassetto una laurea in legge e un diploma di counselor aziendale. Conosciamola meglio.



Qual è l’altra faccia dell’impresa? Cosa c’è dietro il volto rivolto all’esterno, cioè alla relazione con il cliente a cui si offre un servizio? Sono molte le conseguenze di operare in un settore labour intensive: una di queste è che non è possibile offrire un buon servizio senza ascoltare, capire e cercare di risolvere i problemi delle persone. Perché è di questo, in ultima analisi, che si tratta.

## La frontiera del counseling

Ripetiamo: stavolta non parliamo della relazione impresa-cliente, anche se ovviamente ogni miglioramento interno all’impresa si riverbera in un innalzamento del livello del servizio erogato. Parliamo del supporto che l’impresa offre al personale che ci lavora, in termini di attenzione ai suoi problemi, da

quelli piccoli e quotidiani a quelli più gravi, e di un atteggiamento di sostegno e supporto. Già, perché oltre a un volto rivolto all’esterno, cioè alla relazione con le committenze, l’impresa ha anche un “backstage.” E’ molto importante e alla lunga conviene anche economicamente. All’estero le grandi imprese di servizi hanno già da tempo, almeno in gran parte dei casi, strutturato al proprio interno un servizio permanente di counseling, ovvero mediazione fra azienda e cliente e, non secondario, fra vertici aziendali e personale interno.

## Formula Servizi pioniera in Italia

In Italia, a parte qualche società del Nord che si avvale soprattutto di studi di consulenza -e a parte il caso virtuoso, che stiamo per analizzare, di Formula Servizi- siamo ancora in una

fase pionieristica, un po’ da scoperta di un Far West che in questo caso ha tutto l’aspetto della “frontiera” del counseling: si tratta di un territorio aspecifico, fatto di problemi lavorativi, certo, ma anche familiari, di salute, economici, in una parola personali. “Tutte problematiche che, a lungo andare, si ripercuotono sul lavoro, con conseguente malessere -anche somatizzato, come vedremo- da parte dei dipendenti, che si trovano ad operare in un clima a volte poco sereno”, avverte **Francesca Topi**, che lavora nella cooperativa forlivese Formula Servizi e da un annetto si occupa proprio di ascoltare i problemi dei dipendenti, facendo capo direttamente al direttore generale **Graziano Rinaldini**. “Da almeno 15 anni -precisa quest’ultimo- ci occupiamo del miglioramento del nostro servizio, con monitoraggi periodici che coinvolgono il personale.

Ma è proprio la gestione del personale l'aspetto su cui desideravamo indagare maggiormente, con iniziative non estemporanee, ma strutturate. E così già dalla fine del 2016 abbiamo deciso di fare un passo in più, partendo da un questionario anonimo che ci ha fornito interessanti spunti di intervento. Tanto che l'iniziativa, che doveva essere sperimentale, sta diventando un punto forte della nostra politica di miglioramento costante”.

### Una formazione specifica

E chi poteva occuparsene meglio di Francesca Topi, 39 anni di cui 12 passati in Formula Servizi (c'è entrata nel 2005), laureata in giurisprudenza ma con una particolare vocazione all'ascolto delle persone? “Dopo la laurea, per interesse prettamente personale, ho frequentato un master presso l'Aipac Scr di Faenza dove ho avuto la qualifica di counselor aziendale, anche se in azienda preferisco definirmi facilitatore. Da qui è nata, appunto, la prima sperimentazione: “Siamo partiti da un'osservazione statistica: in alcuni cantieri si riscontravano parecchie malattie, soprattutto non gravi. Diciamo molti eventi nell'arco dell'anno. Volevamo capire se questo dato potesse essere collegato al clima e a disagi personali.”

### “Siamo partiti dai cantieri più grandi”

“Così siamo partiti dai cantieri più grandi, soprattutto ospedalieri, dove lavorano 120-130 persone, e abbiamo individuato un numero campione di lavoratori con diverse caratteristiche (40-50 operatori). Li ho intervistati facendo colloqui di una mezz'oretta, rigorosamente di persona (partendo da Cesena e Forlì, sono arrivata fino a San Benedetto del Tronto, dove abbiamo l'ospedale). Ci interessavano i cantieri più grandi perché lì si raccolgono diverse persone che, però, lavorano nello stesso ambiente e quindi possono vivere situazioni e problematiche simili. Prosegue Topi: “Durante questi incontri mi

sono fatta raccontare come andavano le cose, sia dal punto di vista dell'organizzazione del lavoro, sia da quello dei rapporti e relazioni personali, della comunicazione, dell'attenzione alle richieste, della chiarezza dei ruoli, ecc. Ho cercato insomma di scattare una fotografia di come stava andando in quel momento il loro lavoro. terminate queste interviste, sono tornata in ufficio e, insieme al direttore Rinaldini, ho stilato un report segnalando le problematiche maggiori. Naturalmente in alcuni casi si trattava di situazioni personali risolvibili all'interno, magari parlando con la persona giusta. In altri casi, però, è stato necessario un intervento della direzione.”

### La spending review pubblica ha creato attriti fra i lavoratori

Le problematiche vanno dalla semplice scaramuccia durante il cambio turno alle difficoltà nella gestione del lavoro: “Le faccio un esempio: con i tagli negli ospedali prodotti dalla spending review, molto spesso si è assistito a una riduzione dell'orario a fronte della stessa mole di lavoro da fare. E questo ha creato attriti, che a volte sono stati risolti attraverso passaggi organizzativi. Altre difficoltà riguardano la comunicazione: in alcuni casi il lavoratore avanza una richiesta o una lamentela, e poi non ne conosce più l'esito, semplicemente perché non ne viene più informato. E' importante sapere che c'è un ritorno da parte del coordinatore, su cui a volte non c'è nemmeno piena chiarezza nella consapevolezza dei ruoli.”

### “Molto attenti ai casi particolari”

Stiamo parlando di persone di ogni età, sesso, origine e condizione: “Si va dallo straniero all'italiano anche di una certa età, con una lunga esperienza in azienda. Noi ad esempio siamo molto attenti alle persone con limitazioni definite dal medico del lavoro. A loro abbiamo chiesto se hanno perce-

zione di essere discriminati o guardati in modo diverso, e se il lavoro che fanno è idoneo alle loro limitazioni, se qualcuno fra colleghi e clienti glielo fa pesare. E' ovvio che poi qualcuno usa quello spazio anche come sfogo per i propri problemi personali. Ma anche questo ci può stare: in un ambiente più sereno, rilassato e gestibile si lavora meglio”.

### Basta un attimo per scatenare una... valanga di problemi

Anche perché a volte basta un nonnulla per scatenare dinamiche negative: “Un altro esempio che può risultare banale è quello di un ospedale in cui c'era una stanza dove venivano parcheggiati tutti i carrelli per le pulizie. Ora, gli ultimi a sistemare i carrelli, che sono quelli che alla mattina li hanno più comodi da riprendere (come i carrelli di un supermarket: si prende quello più vicino), quando arrivavano al carrello non cercavano le scanse per fare il refill dei prodotti e caricare il carrello, ma tendevano a prendere i prodotti dai carrelli dei colleghi. Questa situazione creava, già di prima mattina, una serie di rancori, sospetti e accuse che rischiava di trascinarsi per tutto il giorno e anche per i successivi con piccole ritorsioni e dispettini. Ecco il caso in cui è bastato un semplice riallineamento organizzativo per disinnescare la “bomba”. Ci sono anche i casi in cui basta dare delle dotazioni in più per stare tutti meglio: “Ricordo un turno particolare, durante il quale i dipendenti si lamentavano di uscire bagnati. Nello specifico, sono bastate delle dotazioni particolari e tutto si è risolto. Sono piccole cose ma, sentite da tante persone in una volta, ci si rende conto che per loro è importante. A volte è importante anche solo parlare, e dare un riscontro.”

### Importante anche solo l'ascolto

“Anche nei casi in cui proprio non si può fare nulla, è fondamentale mostrare attenzione, far vedere che si è cerca-

to di risolvere e spiegare perché non si è potuto. Per ogni persona, poi, è stata stilata una scheda di ponderazione, unita alla scheda di valutazione sulle criticità individuate. Poi è stato fatto un report finale con i problemi più rilevanti. A questo punto il Direttore generale riunisce i vertici per cercare di risolvere i problemi. E qui il mio lavoro finisce, salvo tornare poi sui cantieri per vedere se sono stati fatti passi avanti. Emblematico il caso del Bufalini di Cesena, dove a distanza di un anno i principali problemi apparivano risolti perché non emergevano più nel dialogo coi dipendenti.”

### **Il miglioramento... continua!**

Ma questo non è stato che l'inizio! Proprio in seguito ai colloqui svolti, sono emerse difficoltà di comunicazione relative ad alcuni ruoli-chiave aziendali. Una figura particolarmente critica era quella del coordinatore, per cui abbiamo strutturato un apposito percorso formativo sul dialogo con gli operativi. Quindi da un lato mi sto occupando di questo. In più abbiamo pensato anche a interventi sulla gestione del conflitto, sul superamento delle resistenze. Siamo partiti la scorsa primavera con l'aiuto di **Stefano Gheno**, docente della Cattolica di Milano, psicologo del lavoro e delle organizzazioni, e con lui abbiamo fatto un corso con coordinatori e vice, più o meno 40 persone.”

### **I percorsi formativi**

“A seguito di questo, che ha avuto un ottimo riscontro, abbiamo preparato un questionario di valutazione con tutta la struttura tecnico-amministrativa, in cui ognuno di noi ha dato un voto a tutti i colleghi di lavoro con cui si trova a collaborare maggiormente, che ci ha permesso di capire qual è la media aziendale rispetto ad argomenti come la comunicazione, la leadership, il problem solving, la gestione delle risorse umane e così via; poi io e il direttore abbiamo fatto

colloqui individuali con ciascuno. Ma non è finita: ognuno, dai dipendenti fino al direttore generale, si è valutato e ha espresso le proprie richieste di formazione. A questo punto abbiamo individuato tre percorsi formativi: uno sulla comunicazione, uno sull'a-

spetto della leadership, uno sul problem solving. Prevediamo una media di 30-40 persone a percorso formativo, sempre con il professor Gheno e specialisti del settore. Oltre a fare il facilitatore, seguirò anche tutto questo aspetto del nostro lavoro.”

Linea di detersivi concentrati  
**INFYNIÏ**

Prestazioni straordinarie in pochissimo spazio



[www.arcochimica.it](http://www.arcochimica.it)

Una semplice monodose Infyniti permette di ottenere tutte le combinazioni possibili di prodotto tradizionale per il lavaggio manuale e meccanizzato. I differenti formati delle monodosi, 15/30/50/80/100 ml, consentono di ottenere sempre la giusta dose per taniche, flaconi, secchi e serbatoi.



CHEMICAL GROUP