

## CASE STUDY

# PROGETTO “IMPROVING LEADERSHIP”

Un'azienda cliente del settore delle energie rinnovabili ci ha contattato per un problema di gestione del personale all'interno dell'area tecnica: da qualche tempo, la direzione aziendale era preoccupata per un aumento delle dimissioni del personale tecnico che lavora sul territorio italiano.

Da una prima analisi in fase di kick-off, emerge un quadro di un'azienda che negli ultimi quattro anni ha visto una importante crescita sia in termini di fatturato, sia in termini di organigramma e numero di persone assunte. I passaggi attuati internamente fino a quel momento per affrontare queste nuove sfide sono stati l'inserimento in organigramma della funzione HR in staff alla direzione e la creazione di figure manageriali intermedie tra l'operatività e le strategie aziendali. Per realizzare il secondo obiettivo, la scelta è stata quella di promuovere i tecnici con maggior esperienza e anzianità all'interno dell'azienda, che sono sempre stati un punto di riferimento per i loro colleghi. Si è quindi passati da una struttura piatta in cui il personale tecnico aveva un elevato grado di autonomia decisionale e operativa, e riportava direttamente alla direzione aziendale, a una organizzazione più strutturata con la creazione di figure manageriali intermedie. L'organigramma si è strutturato anche su base geografica, affidando la responsabilità della gestione dei team tecnici a 3 Area Manager (Nord Est, Nord Ovest e Centro).

Con la direzione aziendale e la funzione HR abbiamo stilato un primo contratto di lavoro che prevede: una prima fase di comunicazione verso le persone interessate sugli obiettivi del progetto e la metodologia applicata; un assessment per individuare le aree di maggiore criticità e attenzione necessaria per poter strutturare un intervento organizzativo mirato ed efficace.

Il primo passo del nostro intervento è stato intervistare individualmente i tre manager di nuova nomina e un campione randomico di tecnici e analizzare i dati di turnover all'interno dei team tecnici.

Con i dati raccolti dalle interviste abbiamo elaborato un questionario online anonimo finalizzato ad avere una valutazione quantitativa, utilizzando la scala Likert a 5 punteggi per misurare in modo ragionevolmente preciso l'atteggiamento delle persone coinvolte nei confronti degli item estrapolati dai risultati delle interviste.



Le aree di intervento critiche evidenziate sono state:

- Modalità di comunicazione sugli obiettivi di gestione
- Motivazione delle risorse gestite
- Difficoltà nel dare feedback ai collaboratori
- Diminuzione dell'indice di autorevolezza

I fattori individuati sono la causa dell'aumento del turnover, di un clima intriso di conflittualità e mancanza di collaborazione e di una frequente mancanza di rispetto delle gerarchie da parte dei collaboratori tecnici con frequenti escalation verso la Direzione Aziendale.

I risultati sono stati presentati in forma sintetica alla committenza per condividere sia l'As-Is, sia le linee di intervento da attuare.

Il progetto proposto e attuato ha coinvolto gli area manager ed è stato strutturato su quattro fasi di intervento:

## **FASE 1**

Nella prima fase è stato somministrato agli area manager il questionario DISC, uno strumento che offre alle persone una fotografia del loro stile manageriale evidenziando i punti di forza e le aree di miglioramento.

I manager hanno ricevuto un report individuale via mail, con l'invito a visionarlo prima della sessione in aula. Dai risultati dei questionari, è emerso che i manager hanno un profilo principalmente orientato ai fatti e con uno stile reattivo, tipico di una professionalità tecnica ma non molto efficace per un manager che ha come principale obiettivo quello di gestire e motivare le risorse umane a suo diretto riporto. Un altro dato emerso è stato un significativo livello di stress percepito dalle persone che ritengono di non aver avuto la formazione necessaria per ricoprire il nuovo ruolo e si sentono "abbandonati" dall'azienda in una battaglia quotidiana con i loro team. È stato organizzato un momento di restituzione ai manager sui risultati emersi dal questionario, per avere da loro una validazione e per iniziare un percorso di riflessione necessario al cambiamento.

I dati emersi dalla fase 1 sono stati utilizzati per strutturare l'intervento della fase 2.

## **FASE 2**

È stato proposto un training residenziale di due giornate.

Le tematiche affrontate nella formazione sono:



- **Team Building**, con l'obiettivo di creare una maggior vicinanza emotiva tra i responsabili per facilitare la comunicazione tra di loro e la condivisione di obiettivi, processi e difficoltà.
- **Stili relazionali e stili di leadership**, con l'obiettivo di lavorare sulla consapevolezza del proprio modo di stare e vivere le relazioni con gli altri per usare al meglio gli strumenti peculiari di ciascuno, adattando il nostro stile agli altri all'interno di un "contratto" professionale condiviso rispetto agli obiettivi aziendali.
- **Comunicazione efficace**, con l'obiettivo di fornire ai partecipanti dei modelli di gestione della comunicazione, sia scritta sia verbale, che li aiutino a riconoscere lo stile comunicativo dell'interlocutore e a relazionarsi in maniera assertiva al fine di raggiungere l'obiettivo della transazione comunicativa e gestire la conflittualità applicando alcune tecniche di negoziazione win-win.
- **Delega e feedback**, con l'obiettivo di aumentare il senso di fiducia nelle proprie e altrui capacità per poter assegnare obiettivi e ruoli ai propri collaboratori con una veste gestionale, di coordinamento e di supporto senza sostituirsi a loro.

Le tematiche sopra citate sono state affrontate sia attraverso momenti di aula sia con attività fuori dall'aula, come cucinare insieme e fare una camminata guidata alla fine delle sessioni formative.

Al termine delle due giornate, ciascun partecipante ha definito le sue strategie per applicare quanto appreso durante il corso e un obiettivo di miglioramento SMART che diventerà momento di riflessione nella fase 3 del progetto.

### FASE 3

Nella terza fase è stato pianificato un follow up a distanza di un mese, organizzando una sessione di 4 ore di team coaching con l'obiettivo di verificare il percorso di sviluppo professionale dei partecipanti e condividere problematiche e possibili ulteriori soluzioni o sviluppi. Durante il team coaching, ciascun partecipante ha portato una difficoltà di gestione vissuta nel mese precedente, partendo dall'obiettivo di miglioramento definito. Il gruppo, con la supervisione del docente, è stato coinvolto nel processo di riflessione proponendo idee e possibili soluzioni.



## METODOLOGIA DI INTERVENTO

Epoché ha sviluppato la metodologia TLC, che ha l'obiettivo di indurre e rendere permanente un cambiamento comportamentale, e prevede la suddivisione del processo di apprendimento in tre fasi specifiche:

- **TRAINING ROOM:** è il momento di formazione frontale attraverso il quale vengono trasmessi concetti teorici. Questo momento rappresenta al massimo il 20% del percorso.
- **LAB LEARNING:** all'interno dell'aula i partecipanti sperimentano i concetti chiave attraverso situazioni laboratoriali pensate e costruite partendo dalla realtà aziendale. I partecipanti vivono attivamente e passivamente diversi momenti di feedback individuali, sia da parte dei colleghi sia da parte del docente. Questo momento rappresenta l'80% della formazione in aula.
- **COACHING:** alla fine del percorso viene proposto un momento di supervisione di gruppo per verificare l'applicazione delle nuove modalità comportamentali e dare un supporto per le eventuali difficoltà incontrate. Questo momento risulta molto utile per trasformare il cambiamento appreso in comportamento agito.

## COMPETENZE DEL TEAM

Il nostro team di consulenti e formatrici ha una formazione specifica in Analisi Transazionale e ha una consolidata esperienza di interventi organizzativi volti a: ridurre le distanze tra le persone, tra i team e tra i livelli gerarchici; diminuire il rischio di impasse legate a posizioni di disorientamento, attesa, rivendicazione, etc.; studiare e realizzare approcci più adatti alle nuove sfide organizzative.