

# VOCE AL COUNSELING IN AZIENDA

## Persone e relazioni al centro della sostenibilità organizzativa

Quattro testimonianze sui benefici del Counseling organizzativo dall'evento promosso da AIDP Lombardia in collaborazione con AssoCounseling e CNCP



**Laura Torretta**

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

Business coach & Innovation Manager. Counselor Organizzativo Sistemico Relazionale. CHO - Chief Happiness Officer® Autrice del libro *Ricomincio da Me con il Counseling*. Consigliere AIDP Lombardia e referente AssOrganizzazione di AssoCounseling



L'evento organizzato da AIDP Lombardia a maggio scorso intendeva presentare il Counseling organizzativo, forma di intervento da parte delle funzioni HR per lo sviluppo sostenibile di efficacia e benessere a livello personale, professionale, organizzativo. L'incontro ha portato l'attenzione su quattro testimonianze di organizzazioni che hanno attivato interventi di counseling organizzativo sistemico, di diffusione di counseling skills manageriali, di apertura di centri di ascolto di counseling a supporto di welfare e wellbeing. Progetti diversificati con l'obiettivo di sviluppare maggiore consapevolezza ed empowerment, di mobilitare energia e risorse, di elaborare dinamiche relazionali, di alimentare la motivazione delle persone, di sostenere partecipazione e collaborazione, di diffondere respons-abilità ai vari livelli. Tutti interventi ben connessi ai kpi di business che hanno promosso ben-essere diffuso. Diamo voce ai registi di queste storie.

**Milano, 14 maggio 2019** Durante l'incontro sono stati presentati i risultati di una ricerca quali-quantitativa curata da **AssOrganizzazione**, comunità di pratica di AssoCounseling dedicata ai temi del lavoro e della dimensione professionale.

La ricerca, nata sul campo con l'obiettivo di dare rilevanza scientifica agli effetti di questo intervento trasformativo - di gruppo e individuale - all'interno dei sistemi aziendali, è consultabile dal

**Qrcode.**

**Paolo Bergaglio**

**Amministratore Delegato PIBERPLAST**

**Contesto** Piberplast è un'azienda a conduzione familiare nata più di 60 anni fa, oggi parte di un gruppo di oltre 600 persone leader nel packaging alimentare. L'Ing. Bergaglio, AD e HR di un'azienda

del gruppo guida un'organizzazione di circa 250 persone. Un imprenditore e un manager sensibile alle persone, attento al benessere dei dipendenti e all'impatto sulle loro famiglie, una prospettiva di vicinanza sociale al territorio parte della missione organizzativa.

**Domanda di Counseling Organizzativo**

Osservazione in azienda di crescenti difficoltà personali e professionali portate da cause interne, come turni logoranti durante i picchi stagionali, e cause esterne, come lutti e malattie.

**Intervento** In questa situazione ho cercato strumenti strutturati di ascolto, aperto alla sperimentazione di nuovi metodi per supportare un miglioramento di qualità di vita. Così abbiamo deciso, in accordo con la RSU, di aprire uno sportello di counseling individuando come aree di intervento: difficoltà nel cambiamento interno ed esterno, situazioni di stress, difficoltà relazionali e conflittualità, senso di solitudine nell'organizzazione e demotivazione. Abbiamo promosso l'adesione su base volontaria e hanno partecipato 3 counselor, si sono attivati per 8 incontri su un periodo di 6 mesi all'interno di uno spazio dedicato che permettesse la massima riservatezza.

**Risultati** Ha aderito l'8% dei dipen- ➤

**“L’obiettivo era quello di... metterci in discussione e cambiare punto di vista, di entrare nei potenziali conflitti e uscirne creativamente, di elaborare le dinamiche relazionali in corso su obiettivi specifici e negoziare transazioni su obiettivi comuni”**

denti cioè 22 persone, soprattutto nelle aree dove si erano manifestate tensioni come il confezionamento. Un intervento innovativo che ha migliorato le relazioni sindacali, è stato molto apprezzato con feedback diretti dai partecipanti. Alla fine dell’intervento è stato somministrato un questionario poi aggregato in forma anonima da cui si rileva il 92% di gradimento. Le aree di maggiore soddisfazione: essere ascoltati, essere in uno spazio di agio, recuperare serenità e tranquillità, sviluppare libertà di espressione. I miglioramenti più evidenziati: motivazione, conoscenza di sé, consapevolezza della difficoltà in un momento/periodo specifico, più forza e potenza, benessere relazionale in ogni senso.

### **Piermattia Menin**

**Direttore HR DHL Express Italy**

**Contesto** DHL è Global Top Employer con 380.000 dipendenti nel mondo, attiva nei servizi logistici da oltre 50 anni, una storia di innovazione continua. DHL Italia: un sistema di 4.300 persone e un caso di successo nell’eccellenza delle best practice HR per la gestione, la formazione, lo sviluppo.

#### **Domanda di Counseling organizzativo**

Le organizzazioni sono sistemi viventi e le persone sono attori delle strategie per il raggiungimento degli obiettivi. Il vertice ha la responsabilità in primis di condividere il senso della visione ed essere di esempio. L’obiettivo era quello di facilitare l’ascolto attivo, di metterci in discussione e di cambiare punto di vista, di entrare nei potenziali conflitti

e uscirne creativamente, di elaborare le dinamiche relazionali in corso su obiettivi specifici e negoziare differenti transazioni su obiettivi comuni.

**Intervento** Su queste premesse abbiamo attivato un percorso di 10 mesi di executive counseling per il top management, blended group counseling e counseling individuale. Obiettivi di questa trasformazione: consapevolezza e condivisione profonda della mission e dei valori del sistema DHL Express Italy; definizione dei comportamenti agiti coerenti; “messa

a terra” e costante verifica esperienziale attraverso relazioni, nodi e snodi nei diversi livelli organizzativi. Abbiamo condiviso che il punto di partenza dovesse essere CEO e Leadership Team, a seguire in modo virtuoso ogni executive ha avuto l’opportunità di diffondere questo percorso sul proprio team. Abbiamo incluso diverse tecniche a supporto: di pnl per sviluppare ascolto attivo e per uscire dai pregiudizi, di mirroring e transazionali, di centratura e presenza, di consapevolezza corporea e di respiro.

**Risultati** La migliore evidenza è quella visibile nell’esperienza quotidiana! Comunque abbiamo rilevato nell’Employee Opinion Survey notevoli miglioramenti nella parte dedicata a: rapporto con i capi, engagement, active leadership. Nello specifico si è elevata la fluidità relazionale, la fiducia e la delega, l’attenzione all’ascolto e allo sviluppo. Abbiamo introdotto il Friday feedback a 360° che è diventata una pratica di scambio e riflessione per tutti.

### **Pietro Visconti**

**Direttore Security UNIEURO**

**Contesto** Unieuro è una delle principali catene di retail italiane specializzate nell’elettronica di consumo, 4.600 dipendenti e 500 punti vendita. Un’azienda di servizi customer centric dove il capitale umano e le relazioni fanno la differenza.

#### **Domanda di Counseling organizzativo**

Siamo in presenza della lungimiranza di un’area manager che diventa counselor a 50 anni e scopre il potenziale dei counseling skills come abilitatori dello

## “Le counseling skills permettono di restare connessi con gli altri su obiettivi comuni, aiutano a generare un nuovo pensiero sistemico e circolare”

sviluppo del team. Una responsabilità di business di 100 milioni di euro, 15 punti vendita e circa 300 persone: una piccola media azienda! La comprensione che l'obiettivo operativo puramente gestionale non poteva essere il focus, l'attività si stava riducendo ad un micromanagement noioso ed inutile, fine a se stesso, di mero controllo che rischiava di deresponsabilizzare le persone.

**Intervento** Così ho deciso di spostare la mia attenzione dalla “vendita di prodotti ai clienti” alla “vendita di senso e valori ai miei collaboratori”, ho iniziato a dare l'esempio e ho portato la cultura del feedback tra di noi. La mia funzione è diventata una palestra di auto-osservazione, sperimentazione e apprendimento continuo per intercettare conflitti e dinamiche nel team. Ho ascoltato attentamente, ho dato piena fiducia e delega, ho sviluppato e sostenuto l'empowerment di tutti nella loro unicità.

**Risultati** Motivazione ed engagement sono stati immediatamente visibili, l'efficacia ha avuto effetto sulle performance di business, l'area si è distinta tra i migliori distretti in termini di crescita e redditività. Questo approccio innovativo per un management 4.0, mi ha portato a diventare Direttore della Security. Come PM Direzionale applico queste soft skills ad un differente livello, tra pari, per abbattere i silos funzionali. Serve assertività, ascolto ed empatia. Occorre la capacità di restare lucidi e presenti senza essere travolti dall'operatività che troppo spesso fa perdere la relazione con il contesto e con le persone. Le counseling skills permettono di restare connessi con gli altri su obiettivi comuni, aiutano a

generare un nuovo pensiero sistemico e circolare.

### Marco Zaniboni

Knowledge and Learning Manager  
SOS Villaggi Dei Bambini Italia ONLUS

**Contesto** SOS Villaggi dei Bambini è presente in 136 tra Paesi e territori nel mondo; in Italia da più di 50 anni, opera in 7 regioni con programmi di accoglienza e sostegno a bambini e famiglie e programmi di gestione delle emergenze.

**Domanda di Counseling organizzativo** Le ONG vivono una crescente incertezza, sono chiamate a muoversi all'interno di

vere e proprie logiche di mercato pur mantenendo una vocazione di solidarietà sociale. Al contempo, la crescente delegittimazione a livello sociopolitico induce negli operatori un senso di alienazione e perdita di autostima. SOS Villaggi dei Bambini ha scelto di fronteggiare queste sfide attraverso l'innovazione e l'apertura verso l'esterno, viste come opportunità più che come minacce, creando la funzione HR con anche un preciso investimento nel counseling, mirato allo sviluppo professionale e alla crescita personale dello staff.

**Intervento** Il mio contributo di counselor è partito da un'accurata analisi per identificare gli aspetti evolutivi e quelli limitanti della cultura organizzativa. Attraverso l'ascolto individuale e di gruppo sono emersi sia vissuti di fatica legati a perdita di senso, difficoltà comunicative, poco scambio tra dipartimenti; sia risorse rimaste fino a quel momento in ombra. Abbiamo utilizzato questi vissuti come fonte di informazione e motivazione al cambiamento, costruendo una pianificazione partecipata con tutto lo staff, sviluppando piani formativi annuali, processi di lavoro interfunzionali, percorsi di counseling e di coaching per accompagnare la transizione al cambiamento.

**Risultati** Abbiamo attivato le persone a condividere una cultura organizzativa per una leadership diffusa orientata alla corresponsabilità e sempre più aperta alla costruzione di nuove partnership col mondo associativo, istituzionale, imprenditoriale. Motivazione, senso, benessere, engagement sono significativamente migliorati. ■