

Empowerment nello sviluppo organizzativo ed intervento ad approccio integrato.

Applicazione nella Gestione efficace della Forza Vendita.

Definiamo i contesti organizzativi come un insieme di meccanismi “interagenti”, forze ed elementi ordinati su base funzionale e gerarchica, un complesso “*software comunicativo-relazionale*” integrato nell'articolato sistema Azienda.

Da tale inquadramento deriva che il cambiamento dell'assetto organizzativo deve avvenire senza compromissione (ipotesi di esclusione), ma con il coinvolgimento (ipotesi di inclusione) di tale substrato comunicativo-relazionale osservato sia sul piano inter-intra funzionale che “extra-strutturale”.

Teorie e best practises oramai consolidate nelle grandi realtà industriali internazionali (Nissan, British Telecom, Nokia, Takeda), convergono sempre più spesso verso l'impiego di modelli di governance fondati su interventi a livello “hardware” d'impresa con piani strategici accurati ed una operatività coerente e contestualmente sull'implementazione di interventi trasversali che, integrando le diverse metodologie (formazione tradizionale, coaching manageriale, mentoring, counseling etc.), individuino e gestiscano efficacemente i disallineamenti emergenti sul piano comunicativo, motivazionale, emotivo, e relazionale. Tale visione manageriale consente un ricondizionamento coerente e “congruente” del sistema, che diviene così funzionale agli obiettivi strategici di sviluppo dell'impresa e non ad essi refrattario.

E' importante, pertanto, porre sempre maggiore attenzione alla risorsa “*persona*” interna all'organizzazione e alla sua opportunità, a tutti i livelli, di favorire lo sviluppo di un'impresa e determinarne il successo.

In tale orientamento, l'Empowerment e tecniche afferenti, assolve alla sua funzione supportiva sul piano operativo, discendendo, in ottica sistemica, dal processo al risultato in coerenza con gli obiettivi del piano di impresa.

Empowerment può essere, a nostro avviso, una leva d'opportuna considerazione se, allontanata da una chiave interpretativa che possa riferire al conferimento di un “potere attivo”, si espliciti invece in una valenza di maggiore efficacia funzionale all'approccio integrato qui suggerito, ovvero quale “espressione (ri)scoperta di nuove possibilità dell'individuo”.

“Operativamente, “empowerment della persona” significa apertura di nuove possibilità per potere quindi scegliere e sentirsi protagonista...”

(M. Bruscazioni, "Persona empowerment." Ed. Franco Angeli, 2007)

Le dinamiche relazionali nelle organizzazioni, dunque, evolvono in scenari correlati alle decisioni intraprese ai diversi livelli del management. In tale scenario, facilmente si manifestano, ad esempio, problemi e conflitti legati all'assunzione di responsabilità, a cambiamenti di ruolo o alla percezione del ruolo stesso a volte avvertita come dissonante rispetto al ruolo formale. Un aiuto importante, in carico alle metodologie finalizzate all'Empowerment, è l'individuazione del punto negoziale, in cui le necessità dell'impresa trovano l'accoglimento delle risorse ed il loro coinvolgimento.

Il manager o lo stesso imprenditore che si trovano a dover implementare i processi di cambiamento per effetto delle scelte strategiche, hanno l'occasione di operare riadattando o potenziando il proprio stile manageriale, utilizzando Leadership, Counseling/coaching, mentoring skills su piani integrabili, guidando i team verso il risultato.

Ken Blanchard, leader indiscusso, considerato tra gli individui più acuti nel mondo del Business moderno, (speaker al World Business Forum di Milano nel 2006) ha individuato quelle che a suo avviso sono le sette caratteristiche delle persone nei team ad elevate prestazioni all'interno del contesto organizzativo: (Figura 1)

P.	Principio e valori. I membri dei team dalle elevate prestazioni hanno un comune obiettivo di gruppo. Hanno una serie di valori in comune e una visione convincente.
E.	Empowerment. I membri del team hanno l'autorità per agire e prendere decisioni all'interno di limiti prestabiliti. Hanno l'autonomia, l'opportunità e l'abilità per sperimentare il loro potere personale e collettivo.
R.	Relazioni e comunicazione. Un team dalle elevate prestazioni si impegna ad una comunicazione chiara. La gente sente di poter correre dei rischi e condividere pensieri, opinioni e sentimenti senza paura.
F.	Flessibilità. I membri del team sono interdipendenti e comprendono di essere tutti responsabili della performance, dello sviluppo e della leadership del team. Viene riconosciuta l'inevitabilità del cambiamento e vi è la capacità di adattarsi alle condizioni mutevoli.
O.	Ottima produttività. Ciò si riflette nella quantità e nella qualità del lavoro che il team svolge. Ciascun membro si mette a disposizione degli altri e fa uno sforzo continuo per migliorare.
R.	Riconoscimento e apprezzamento. Esistono un riscontro e un riconoscimento continui e positivi da parte dei membri, del leader e dell'organizzazione. Il riconoscimento rinforza il comportamento, costruisce la stima e aumenta un sentimento di valore e di realizzazione.
M.	Morale. Se gli altri elementi sono a posto, il morale è alto. I membri sono entusiasti del loro lavoro, sono orgogliosi dei loro risultati e di far parte della squadra.

(Figura 1 fonte Newsletter HSM, Luglio 2007)

“Sembra esserci un accordo generale sul fatto che lavoratori, manager ed organizzazioni potrebbero ottenere grossi benefici dalla creazione di una cultura in cui ci sia un'effettiva responsabilizzazione del personale. Empowerment è la risposta a questa esigenza. Coinvolgendo i lavoratori in una cultura di empowerment si permette loro d'usare le proprie conoscenze, esperienze, motivazioni per realizzare dei compiti che vanno a beneficio dell'organizzazione, con modalità tangibili e intangibili. I collaboratori provano anche un senso di orgoglio per ciò che fanno. I manager diventando dei team leader e scoprono che i risultati si ottengono più facilmente che in una cultura gerarchica, e traggono un senso d'orgoglio dalla costituzione di team responsabilizzati che realizzano risultati molto superiori a quanto non si sarebbe creduto. (Introduzione a K. Blanchard, et al. “Le tre chiavi dell'Empowerment. Ed. Franco Angeli)

Interventi di Empowerment ad approccio integrato

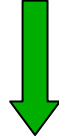
In termini operativi, un approccio olistico basato sulla sapiente integrazione delle metodologie, delle tecniche e dei tools di supporto allo sviluppo dei potenziali umani in ambito “*business management*”, amplifica, a nostro avviso, le possibilità di raggiungere con successo gli obiettivi strategici dell'impresa e i cambiamenti previsti nell'organizzazione.

In particolare si fa riferimento ad un'idea di Empowerment che osserva e considera la totalità degli accessi al cambiamento: (*Figura 2*)

- **Accesso a livello dell'esperienza** nel lavoro e che determina il grado di *confidence* nell'azione e i risultati in termini di efficacia ed efficienza riscontrabili a livello sistemico
- **Accesso a livello della relazione** nel contesto lavorativo e che ne caratterizzano o determinano il clima
- **Accesso al livello dei potenziali e delle risorse individuali**, aspettative, livelli motivazionali e di soddisfazione: impattano su senso di appartenenza, assenteismo, produttività etc.

AZIONE-EXPERTISE

Focus su: conoscenza tecnica/organizzativa (know how di contenuto)



Empowerment sul piano del “knowledge”

Impatto sul Sistema: efficienza nei processi, miglioramento delle performance

RELAZIONE-COMUNICAZIONE

Focus su: capacità comunicativa (empatia e relazione)

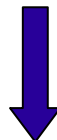


Empowerment sul piano delle relazioni

Impatto sul Sistema: fiducia diffusa, affidamento, orientamento proattivo

IO - MONDO INTERIORE

Focus su: quadro interiore personale (motivazionale-emotivo-volitivo)



Empowerment sul piano delle percezioni ed emozioni, aspettative,

Impatto sul Sistema: espressione efficace dei potenziali, coerenza integrativa, senso di appartenenza, motivazione all'azione per effetto del potenziamento delle risorse interiori.

(Figura 2)

Integrando le metodologie di supporto disponibili, i piani di intervento sia auto-gestiti, che con il supporto di professionalità esterne all'azienda, devono dunque mirare a potenziare conoscenze, competenze e skills, nelle diverse aree di criticità:

AREA GESTIONALE (MANAGEMENT)

Metodologia applicabile: Formazione tradizionale, on the job training, mentoring, coaching

manageriale

Obiettivo: accrescimento Know-how e potenziamento skills tecnico-manageriali

Target: Management – middle-top e tutti i livelli a programma differenziato

AREA ORGANIZZATIVA

Metodologia applicabile: *Coaching*

Potenziamento delle capacità d'azione, problem solving e decision making e Leadership

Target: Management – middle-top e tutti i livelli a programma differenziato

AREA COMUNICAZIONE INTERPERSONALE

Metodologia applicabile: *Formazione tradizionale, counseling*

Obiettivo: Miglioramento delle relazioni, Aumentare il benessere nei contesti di lavoro, agevolare la comunicazione all'interno dell'azienda

Target: Management – middle-top e tutti i livelli a programma differenziato

AREA SELF MANAGEMENT

Metodologia applicabile: *counseling/tcoaching*

Obiettivo. Sviluppo personale potenziamento della auto-consapevolezza, gestione delle emozioni, investigazione e (ri)scoperta delle risorse interiori, orientamento all'espressione dei potenziali (*self awareness e self management*)

Target: Management – middle-top e tutti i livelli a programma differenziato

Elencazione delle principali metodologie di intervento:

- Formazione tradizionale
- Training on the job
- Role playing e sociodramma, games "learning by doing"
- Counseling/coaching
- Interventi "*accompagnamento*" al management (coaching manageriale)

Intervento ad approccio integrato nella valutazione dei risultati della Forza Vendita

Performance della Forza Vendita: la percezione del ruolo

Quali sono, dunque, i problemi osservabili nelle aree Funzionali dell'impresa, per i quali è possibile applicare l'orientamento sopra descritto?

Sicuramente da sempre una questione in carico ai Responsabili Commerciali e Marketing e ai Direttori Vendite è come ottenere risultati migliori dai propri uomini di vendita, sia chiaramente in relazione a tutti gli obiettivi fissati in termini di fatturato, apertura nuovi clienti,

prodotti venduti, clienti visitati etc, sia sempre più spesso in relazione ai loro comportamenti, stili di vendita e capacità di relazionarsi con il cliente.

La comprensione degli elementi che agiscono sulla “*performance*” della forza vendita è di assoluta importanza nel processo di formulazione ed implementazione dei programmi di vendita.

Questi i principali fattori che, secondo fonti autorevoli, sono alla base della “*performance*” della forza vendita:

- **La percezione del ruolo**
- **Predisposizione**
- **L’insieme delle “skills”**
- **Le variabili personali, organizzative ed ambientali**
- **La motivazione**

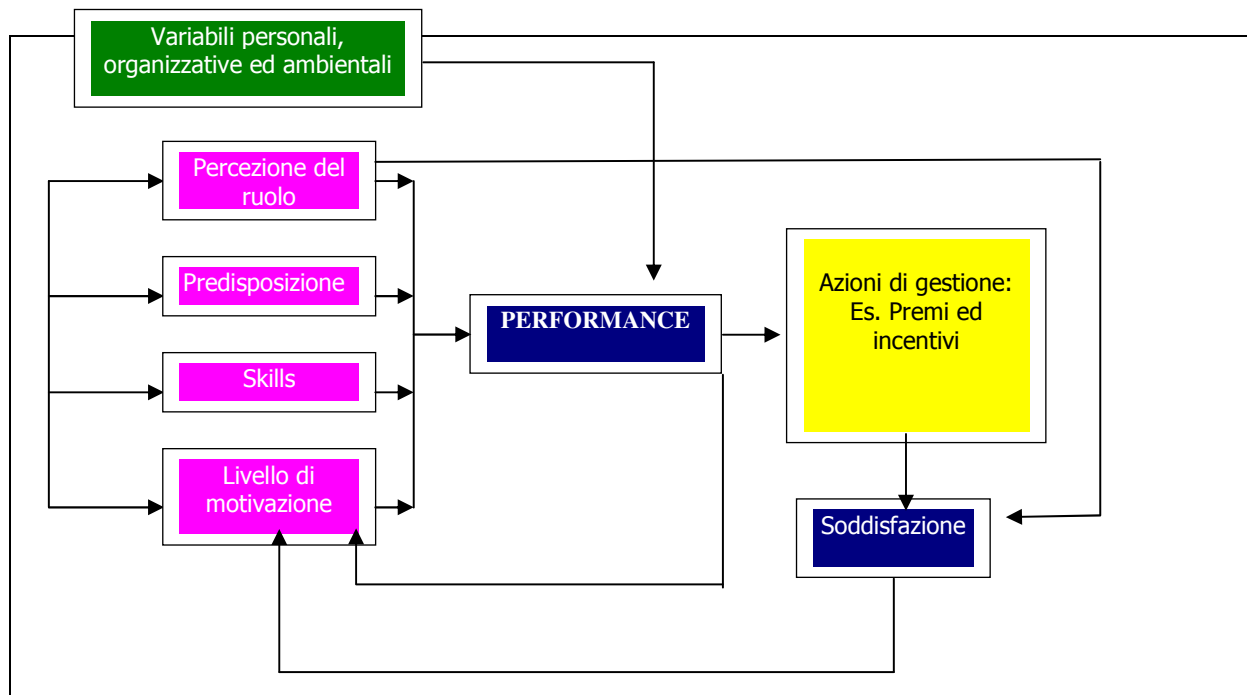


Figura 3: Modello d'interazione dei fattori funzionali della “*performance*” della forza vendita

(Riadattamento da Churchill/Ford/Walker's, *Sales force Management*, McGraw-Hill)

La combinazione, negativa o positiva, l'interazione tra queste variabili impattano complessivamente sul livello di “*performance*”.

La *Percezione del ruolo* si determina prevalentemente attraverso le aspettative, le richieste e le pressioni comunicate da parte di chi opera nel “contesto organizzativo di vendita”, (capi area, direttori vendite, direttori commerciali ma anche i clienti, i colleghi). La forza vendita percepisce l'impostazione di questa comunicazione e traduce le percezioni in comportamenti.

Le variabili che impattano sulla percezione del ruolo, sono:

- A) “accuratezza di svoglimento” (hard-work/smart-work);**
- B) “la percezione di incogruenza” (ruolo formale > ruolo percepito);**
- C) “la percezione di conflittualità” (ruolo formale > ruolo percepito).**

A) La prima variabile fa riferimento al livello di precisione che il venditore “percepisce” come “**richiesto**” o “**atteso**” nello svolgimento delle attività in carico;

A questo livello attengono anche *l’insieme delle “skills”* ovvero le abilità che la persona ha appreso per svolgere con efficienza i compiti in carico.

Non ci si riferisce all'*attitudine* che è invece caratterizzata da capacità personali relativamente durature nel tempo, ma a quelle abilità, competenze e rendimento che possono cambiare rapidamente per effetto dell’apprendimento e dell’esperienza.

Livello Intervento: Azione-Expertise (vd. Precedente Figura 2)

B) La percezione delle ambiguità si verifica quando il venditore ritiene di non ricevere le informazioni necessarie a ricoprire al meglio il proprio ruolo;

Livello Intervento: Comunicazione Relazione (vd. Precedente Figura 2)

C) La percezione di conflittualità si verifica invece quando le richieste di due o più persone coinvolte nel contesto di vendita sono incompatibili. Le sensazioni negative legate a tale assetto emotivo-comportamentale, in connessione con gli atteggiamenti assunti dal management possono influenzare anche in modo piuttosto incisivo i risultati in termini di performance dei venditori.

Livello Intervento: Io-Mondo Interiore (vd. Precedente Figura 2)

Ovviamente non possiamo escludere altre variabili su cui è più difficile agire come “*la Predisposizione al ruolo*” cioè la naturale predisposizione del venditore a fare quel tipo di lavoro che include caratteristiche personali, fattori fisici e mentali.

Altresì bisogna tener conto delle azioni intraprese nella gestione della Forza Vendita finalizzate all’incentivazione al raggiungimento di determinati obiettivi e ai vari meccanismi di rinforzo che agiscono sulla soddisfazione e sul livello di motivazione e che saranno oggetto di approfondimento nei prossimi contributi.

Antonia Santopietro

Business World Snc

Progetto Empowering People!®

E-mail: info@bwconsulenza.it