

Caso A. Linguaggi professionali

Converso è Direttore Generale di un'azienda che fornisce servizi di telefonia, utilizzando centrali telefoniche del cliente (vendendo "traffico") o proprie (in tal caso vendendo "servizio completo", con centrali telefoniche – proprie o in leasing - anche collocate nei locali dei clienti).

La forza vendita è composta da 12 commerciali che gestiscono i clienti e si interfacciano con un ufficio di back-office, supportato dall'amministrazione. Nel suo ruolo Converso coordina anche le funzioni Commerciale e Amministrazione. L'altra settimana ha dovuto gestire con il Legale un caso emblematico:

Un commerciale riceve la richiesta da un cliente di acquistare la centrale telefonica che ha già nei suoi locali (del cliente), per gestirsi in autonomia il servizio e pagare solo più il traffico. Per questo chiede al commerciale il prezzo e le condizioni di acquisto della centrale.

Il commerciale, cogliendo l'opportunità di una vendita, telefona al back-office per la conferma delle condizioni. Dopo avergli fornito le indicazioni di prezzo (circa mezzo milione di euro), la collega gli consiglia comunque di contattare l'amministrazione, per ulteriori ragguagli.

Nel frattempo il commerciale ha contattato il cliente e ha già verificato che il prezzo è di suo interesse: il cliente vuole chiudere velocemente e chiede il contratto da firmare.

Il commerciale chiama l'amministrazione e spiega il caso al responsabile, che gli risponde: "vendi pure, verifica solo che il bene sia tra i cespiti, poi vai avanti: in questo periodo abbiamo bisogno di vendere". A questo punto il commerciale prepara velocemente il preliminare di vendita e, nel giro di un giorno, ottiene la firma del cliente.

Il preliminare arriva in amministrazione ma, da una verifica puntuale, si scopre che la centrale venduta non è di proprietà aziendale, bensì da essa utilizzata in leasing. Del fatto sono informati il legale e Converso, che contattano il cliente per spiegare la situazione.

Il cliente non vuole sapere ragioni e reclama l'osservanza di quanto sottoscritto, ricordando le penali in caso di inadempienza. I legali e gli amministrativi riescono a "riscattare retro attivamente" il leasing (con elevati costi) e ad acquistare così la proprietà della centrale, per evitare querele del cliente.

A questo punto Converso convoca il commerciale e gli chiede spiegazioni: ha esperienza ed elevata capacità di vendita. D'altro canto l'amministrazione ammette che l'elenco dei cespiti non è diffuso all'area commerciale o del back-office, ma non per questo i commerciali sono esenti dal conoscere le basi delle regole aziendali.

Di fronte a Converso i due responsabili, Amministrazione e Commerciale, discutono animatamente, attribuendo ognuno all'altro la responsabilità dell'incidente. Converso ha la sensazione di trovarsi di fronte a due mondi molto distanti, che parlano linguaggi diversi.

- Se fosse Converso, quale sarebbe il suo piano di azione gestionale, a breve e nel medio periodo?

Caso B. Delegare e Controllare (ESTRATTO)
--

Sotto la direzione di Conti, tra i diversi Settori, l'Ufficio Tecnico mostra alcune criticità.

È composto da 12 persone ed è gestito da Raimondi, un responsabile con elevate competenze tecniche, che svolge ancora in prima persona parecchie attività operative, anche per l'uscita di alcuni collaboratori "storici" (pensionamenti) non ancora sostituiti.

I collaboratori di Raimondi, giovani e sempre impegnati, sembrano riuscire a concludere le attività affidate entro l'orario, mentre lui si ferma in ufficio fino a tardi, esprimendo poi un senso di frustrazione e di peso che lo affaticano sempre più.

Inoltre, la settimana scorsa Raimondi ha comunicato a Conti che gli elaborati relativi ad un importante progetto rischiano di non essere raggiunti nei tempi, con conseguenti disguidi e ritardi per gli uffici "a valle".

Conti, piuttosto contrariato, ricorda che gli era stato garantito che la scadenza sarebbe stata rispettata, e quando chiede il motivo dei ritardi, Raimondi afferma di aver delegato un gruppo di lavoro ad hoc, spiegando chiaramente (a suo dire) obiettivi, attività e scadenze.

Non è la prima volta che accade e di solito Raimondi si giustifica affermando che l'ufficio non ha persone abbastanza competenti e lui stesso non ha tempo per controllare ogni passaggio o per verificare che i collaboratori abbiano capito ("dici che non delego, poi guarda cosa succede quando delego!").

Durante una pausa, mentre Conti accenna la situazione al collega Dirigente del Personale, questi gli dice che l'unica strada è quella di aiutare Raimondi a gestire meglio il suo team, affermando che "il processo di delega e controllo non è certo semplice per un tecnico competente come lui".

Conti è d'accordo e afferma di averne parlato più volte a Raimondi, senza risolvere la questione una volta per tutte.

Va anche detto che parecchi interlocutori (colleghi di altri Settori e Aree) continuano a vedere in Raimondi il referente per le attività dell'ufficio e difficilmente capirebbero una delega a persone meno esperte di lui, e forse potrebbero viverla come mancanza di rispetto nei loro confronti.

- Se fosse Conti, come potrebbe aiutare Raimondi in tema di delega e controllo?

Caso C. Un collaboratore in “prestito”
--

Traversi è Dirigente del settore Logistica in un'azienda di commercializzazione componenti meccaniche da più di 10 anni. La sua unità di lavoro è composta da 12 persone. Da sempre, in azienda, lo hanno soprannominato “il freddo”, per il suo approccio molto diretto e focalizzato ai risultati, attento a non perdere tempo e con poco spazio per le chiacchiere. D'altro canto, tutti i collaboratori gli riconoscono che è sempre “sul pezzo” e disponibile ad aiutare per risolvere i problemi tecnici.

È un momento delicato, di cambiamento tecnologico dell'intero sistema informativo aziendale, che investe pesantemente i processi di lavoro di tutti i settori, e che impegna particolarmente la Logistica, per gli aspetti di automazione dei magazzini e di variazioni del data base clienti.

Traversi riceve una chiamata da Angeli, la Dirigente degli Acquisti (con 6 collaboratori), che gli chiede la possibilità di utilizzare per qualche settimana una persona di logistica (ha già pensato ad un giovane, molto capace e dinamico) per affiancare la sua squadra nell'aggiornamento di processi di connessione con i fornitori.

Traversi sa che il suo collaboratore richiesto da Angeli è ambizioso, e sarebbe disponibile e lusingato di affiancare i colleghi degli Acquisti, perché più di una volta ha espresso in pubblico l'esigenza di conoscere altri ambiti aziendali per imparare cose nuove e crescere.

In tempi normali Traversi forse sarebbe stato ben disposto, ma in questo periodo è in difficoltà, considerando il carico dei collaboratori, e inoltre non ritiene corretto che una collega gli proponga (quasi gli imponga) il distacco di una sua persona (oltretutto una persona specifica) anche solo per qualche settimana. Così risponde ad Angeli che è molto contrariato e che trova la sua richiesta fuori luogo.

Angeli a questo punto gli dice che lui è attento solo a parole allo sviluppo delle sue persone, ma che di fronte alle occasioni concrete si tira indietro (“davanti a tutti sei bravo a dichiararti attento alla crescita dei tuoi, ma è solo una facciata”). La discussione tra i due non conduce a nulla, e Angeli afferma che sarà costretta a parlarne al Direttore Generale, perché ci pensi lui a decidere sulla vicenda, convinta che in questo modo si farà anche il bene del collaboratore di Traversi (tra le righe sembra che Angeli e il collaboratore di Traversi si siano già parlati).

Traversi le risponde che era chiaro che gli impegni avrebbero coinvolto tutti gli ambiti, dunque anche la Logistica, e il Direttore Generale non potrà dar ragione ad Angeli senza prima aver discusso con lui, che da tempo oltretutto gli chiede di incrementare l'organico (“vai pure a parlare al DG, vedremo cosa deciderà!”)

1. Come avrebbe potuto agire Traversi per non trovarsi in questa situazione?
2. E ora, quale potrebbe essere il piano di azione di Traversi, a breve e nel medio periodo?