6 febbraio 2019

Crisi del cliente dato e identità professionale

Federica Melis – gruppo L

Attraverso questo resoconto mi piacerebbe interloquire con colleghi e docenti attorno ad alcune ipotesi di lavoro che sto maturando nei rapporti di consulenza con multinazionali della Grande Distribuzione Organizzata (GDO). All'interno di una forte crisi con il mio lavoro e come prodotto dei primi due anni di specializzazione, ho iniziato a intravedere delle questioni che mi fanno recuperare interesse verso la consulenza alle aziende private. Parto da un indizio: sia durante le valutazioni dei rischi psicosociali sia negli interventi formativi, mi sono resa conto della difficoltà a proporre come oggetto di confronto il rapporto che l'azienda ha con i suoi clienti. Mi sono chiesta quali emozioni sostanziassero questa grande assenza, accorgendomi che, probabilmente nella fantasia di diagnosticare relazioni disfunzionali tra lavoratori, evocare il rapporto con il cliente diventava per me disorientante. Non sapevo bene che farmene. Al contempo, questa mia difficoltà sembrava parlare anche della scontatezza con cui il cliente viene simbolizzato in alcune culture della GDO. Tenere assieme questi aspetti mi ha fatto sorgere un dubbio: forse la crisi che da anni ha colpito queste aziende non è solo economica, ma soprattutto culturale.

La crisi del cliente dato

Recupero alcune linee storiche del rapporto tra la GDO e i clienti, ricostruite in questi anni di consulenza. In passato la GDO, forte dei prezzi competitivi che poteva proporre rispetto ai piccoli negozi di quartiere, ha puntato sulla "fidelizzazione del cliente" attraverso tariffe molto convenienti e un ricco assortimento merceologico. Fidelizzazione intesa, secondo me, come fantasia di possedere il cliente, tanto da manipolarne avidamente gusti e necessità, nella consapevolezza di collocarsi in un mercato dai limiti definiti territorialmente. Un cliente vissuto come dato e prevedibile, da adescare e trattenere.

Il recente proliferare dei discount, ma ancor più dell'e-commerce, sembra aver messo in crisi questo rapporto: la clientela attuale, abile nel cogliere le opportunità offerte dal mercato globale, viene vissuta come minacciosamente onnipotente. Il nuovo limite dato dalla competenza dei clienti non ha trovato spazi di comprensione nella GDO, mandando a nemico il cliente stesso: l'attuale strategia di queste aziende sembra essere quella di garantire un'esperienza di acquisto il più possibile celere e senza alcuna interlocuzione con i collaboratori. La fantasia di sottrarsi da questo rapporto diventa evidente, ad esempio, nella riduzione del personale dedicato ai banchi serviti (gastronomia, macelleria, etc.), nonostante siano i più remunerativi; nel disinvestimento sulle competenze tecniche dei lavoratori; nelle politiche dei resi sempre più accondiscendenti verso le richieste dei clienti, in quanto simbolizzate come pretese da liquidare[1]. Seguendo questa ipotesi, si aprono diverse questioni: in che modo le specifiche fantasie sui clienti orientano l'organizzazione delle attività e i rapporti tra ruoli e funzioni all'interno delle aziende con cui lavoro? Che relazione c'è tra la crisi del cliente dato e lo sfaldamento del senso di appartenenza dei lavoratori alle aziende, che da anni mi sembra di cogliere? Di seguito riporto un'esperienza di valutazione approfondita dei rischi da stress lavoro correlato in cui ho iniziato a mettere a verifica queste riflessioni.

[1] Un caso limite è rappresentato da un'azienda con cui lavoro da diversi anni, che, pervertendo il rapporto tra domanda e offerta, ha deciso di guadagnare dai volumi di acquisto (cioè dagli enormi sconti ottenuti dai fornitori di merce), piuttosto che dalla spesa dei clienti. Di recente questa Azienda, di cui parlerò in seguito, ha sostituito quasi per intero il Comitato esecutivo nazionale, Direttore compreso, forse proprio a seguito del fallimento di tale strategia commerciale.

Avvio di un caso di consulenza

Questa valutazione approfondita nasce dentro un conflitto tra il Direttore e i Rappresentanti dei Lavoratori per la Sicurezza (RLS) di un Ipermercato del nord Italia, in cui sono in rapporto di consulenza da diversi anni. Un conflitto che assume le sembianze di un litigioso teatrino, in cui i diversi attori in gioco si recriminano vicendevolmente mancanze ed errori. Chiamata nella fantasia di controllare il conflitto attraverso un agito valutativo, sento che un'alternativa percorribile può essere quella di capire insieme a loro se effettivamente vi sono delle questioni su cui poter convenire interesse a capirci qualcosa. Attraverso 3 riunioni di consulenza e tanta fatica, il gruppo ne individua una, la demotivazione dei lavoratori, che si esprimerebbe con la trasgressione delle procedure e un generale disinvestimento sulle attività quotidiane. E' una committenza debole, ma sento che vale la pena investirci. Organizziamo, dunque, 4 focus group di una decina di lavoratori ciascuno, 3 di addetti vendita e uno di responsabili, e conveniamo di avviare i focus group con una domanda stimolo: "Quali problemi sentite di incontrare nella vostra esperienza lavorativa?". A livello metodologico, rinunciando alla fantasia di raccogliere informazioni, penso che in quegli spazi si possa lavorare insieme per dare senso ai vissuti portati dai partecipanti, tenendo a mente le ipotesi costruite sino ad ora.

I focus group

La questione che più di tutte ha organizzato gli scambi prodotti dai gruppi ha a che fare con il tema del "*riconoscimento*". Il modo in cui se ne parla sembra svelare indiziariamente la presenza di due diverse culture che attraversano l'Ipermercato. La prima si caratterizza per l'attesa di vedere riconosciuto il proprio lavoro dall'Azienda in termini di "*premi economici*", "*turni agevoli*" e "*concessione di cambi turno*". Nella seconda, invece, il riconoscimento evoca il desiderio di sentirsi più competenti nel proprio lavoro e si esprime attraverso la richiesta di "*maggiore formazione di mestiere*" e di momenti di verifica del lavoro "*attraverso l'analisi dell'inventario*".

Nella **prima cultura**, il vissuto dei lavoratori di sentirsi dei costi indesiderati per l'Azienda diventa lente specifica attraverso cui tutti gli eventi lavorativi vengono significati: tanto gli spostamenti di reparto che la programmazione dei turni sono sentiti come ingiusti o punitivi verso il singolo. Interessante notare che le forme di riconoscimento prima elencate, tutte ad uso e consumo dell'individuo, prescindono dalla giustificazione che porterebbe all'assegnazione di un premio, o alla scelta strategica di organizzare i turni in un modo specifico, cioè da un legame con il contesto Ipermercato. Piuttosto, i riconoscimenti sembrano pretesi sulla base di aver seguito più o meno pedissequamente i compiti assegnati dalla gerarchia, al di là dai risultati prodotti, dentro imperanti fantasie adempitive.

Al tema del riconoscimento si affianca quello dell'errore: "*qui si ricercano colpevoli, non soluzioni*", "*non si riconoscono mai le cose fatte bene, ma solo gli errori*", "*è una continua caccia all'errore*". Attorno all'errore, da denunciare o da cui discolparsi, sembra organizzarsi una cultura del controllo, emozionalmente concentrata sull'individuazione continua delle trasgressioni delle regole del gioco.

A più riprese mi sentivo anche io investita dalle stesse fantasie di controllo, a volte simbolizzata come loro potenziale portavoce, altre come possibile spia della dirigenza. Esplicitare questo mio vissuto ha permesso di dirci quanto questa posizione renda difficile *riconoscere*, appunto, il senso del proprio lavoro e considerare la soddisfazione del cliente come obiettivo comune del proprio operare e interagire. Emergono, a tal proposito, sentimenti di svalutazione del proprio lavoro: tanto i lavoratori si sentono controllati dai propri capi sulla corretta esecuzione dei compiti, e tanto controllano gli errori dei propri colleghi e responsabili, quanto l'unica funzione chiara che sentono di esercitare attivamente nei confronti del cliente è di doverlo a loro volta controllare per scongiurare furti e fregature. L'unico esito apprezzato

dell'esperienza lavorativa sembra essere lo stipendio mensile, passivizzando la propria implicazione e riversando la propria diffidenza verso la gerarchia, i colleghi e l'Azienda in generale.

Con riferimento alla **seconda cultura**, emerge il desiderio di un maggior investimento formativo e degli spazi in cui verificare i risultati del proprio operato, si intravede la soddisfazione del cliente come possibile obiettivo lavorativo. Alla comodità individuale del turno viene preferita la funzionalità della propria presenza in un reparto o in una specifica fascia oraria. In questa cultura si aprono una serie di problemi per me molto interessanti, legati ai cambiamenti nel rapporto con il cliente. Da una parte i clienti incuriosiscono ("*Capirli meglio sarebbe per noi una bella sfida*"), dall'altra talvolta si sentono alla loro mercé e maltrattati. Parliamo insieme della difficoltà a reciprocare l'infinita gratitudine verso i clienti che sentono prescritta emozionalmente dall'Azienda, che non consente di costruire spazi in cui trasformare in informazioni utili ciò che si capisce del proprio lavoro e delle attese del cliente.
I partecipanti dicono di non avere più un'identità professionale, di sentirsi poco preparati tecnicamente ed esclusi dal commercio, laddove le strategie non verrebbero più delineate dall'Ipermercato, ma dalla Sede centrale. Questo vissuto di esclusione renderebbe invisibili le risorse, ad esempio i responsabili sono considerati come dei "re spodestati", talmente disorientati da non essere più visti come interlocutori utili. Dal canto loro, anche i responsabili sentono di aver perso la funzione di "*dare risposte certe*" ai collaboratori come in passato e vorrebbero capire l'efficacia dei modi in cui hanno interpretato le nuove attese aziendali sul proprio ruolo.
Questa cultura produce osservazioni interessanti sull'Ipermercato, ad esempio fa l'ipotesi che sarebbe utile investire sulle componenti di servizio al fine di aumentare la soddisfazione del cliente. L'accento sul servizio sembra mantenere viva la speranza che l'e-commerce non sostituirà completamente gli Ipermercati, cioè rende possibile parlare di futuro. O ancora, pensa che l'attività di inventario semestrale, in cui si cataloga tutta la merce presente nel magazzino, possa essere un momento in cui fare il punto su come i reparti hanno lavorato assieme, piuttosto che un compito di cui sbarazzarsi in tutta fretta.

La riunione di condivisione
A seguito dei focus group, ho inviato un documento in cui ho proposto queste ipotesi, con l'obiettivo di riparlarne assieme in una riunione a cui avrebbero partecipato il Direttore, gli RLS e l'Addetto al Servizio di Prevenzione e Protezione. In questo documento, per la prima volta ho esplicitato i miei modelli teorici di riferimento, laddove ho sentito molto utile l'ancoraggio al concetto di Cultura Locale come alternativa all'individualismo colpevolizzante agito nell'Ipermercato. Arrivo dunque alla riunione con la curiosità di vedere in che modo queste riflessioni sarebbero state rielaborate e utilizzate, unitamente alla paura di chi sta mettendo a verifica delle ipotesi nuove.
Le riflessioni contenute nel documento disorientano i presenti, sin da subito appare difficile posizionarsi pro o contro i vissuti. Ci confrontiamo a lungo sulle due culture proposte. Il tema su cui ci concentriamo di più è la differenza tra verifica e controllo. Secondo il Direttore, ai lavoratori manca la visione prospettica del lavoro, ovvero la conoscenza dei competitor e degli obiettivi aziendali, e che sarebbe necessario fornire loro una "bussola". Ha provato a mettere in campo delle azioni, come l'affissione in bacheca dei risultati mensili suddivisi per reparto e dei briefing di 10 minuti in cui i responsabili presentano loro questi dati, ma sono state tutte inutili. Provo ad esplorare in che modo, secondo loro, i lavoratori hanno accolto queste proposte e una RLS fa l'ipotesi che i drammatici risultati economici, così presentati, vengano vissuti come colpevolizzanti. Propongo che forse gli strumenti messi in campo non sembrano favorire la produzione di conoscenza su quanto fatto e che ripensare questi spazi può essere un intervento coerente con i problemi rilevati. Ci diciamo che la verifica può essere intesa non tanto come valutazione dell'operato dei singoli, ma

come comprensione in itinere degli sviluppi che determinate strategie commerciali e organizzative producono in rapporto a quanto si capisce del cliente.
Viene individuata una prima azione di intervento, secondo la quale il Direttore affiggerà in bacheca una serie di informazioni (differenze inventariali, programmazione turni feriali e festivi, risultati delle vendite, piano ferie e volantini in partenza) propedeuticamente ad una riunione bimestrale in cui i responsabili e i collaboratori, suddivisi per reparto, integreranno i dati con la loro percezione sulle relazioni interne all'Iper e con i clienti. Nella prima di queste riunioni, si proporranno come oggetto di confronto i risultati di questa valutazione.
La seconda azione, connessa alla prima, è di coinvolgere i responsabili in un percorso formativo che possa sostenerli nella costruzione di questi momenti. Purtroppo, ad oggi hanno deciso di attingere dalla loro formazione a catalogo, ma allo stesso tempo mi hanno chiesto di poter partecipare ad una riunione con il responsabile nazionale della formazione per capire quale corso, tra quelli predisposti, scegliere. Insomma, sembra che ne vogliano continuare a parlare.

Conclusioni

La crisi del cliente dato evidentemente attraversa anche me. Questa consulenza, più di altre, mi ha fatto capire quanto sviluppare una funzione cliente consenta di investire sulla costruzione di una propria identità professionale. Giungere all'ultima riunione senza proposte preconfezionate di azioni mi ha richiesto di spendere fiducia nella mia specificità di psicologa clinica e, dunque, nella possibilità che occuparsi di vissuti possa orientare dei cambiamenti nelle organizzazioni. Nel caso resocontato, sembra abbia almeno fatto venire in mente qualche nuova idea.
Ho in mente la definizione che prof. Carli ha dato di "competenza organizzativa", come competenza a stabilire relazioni coerenti con gli obiettivi dell'organizzazione. Certo, per me spesso non è semplice neppure capire quali siano gli obiettivi di queste aziende della GDO, ma iniziare a chiedermi in che modo vengono individuati e rielaborati dai lavoratori forse mi ci avvicina o comunque la sento come una valida alternativa all'impotenza. Impotenza di chi pensa di avere il potere di rilevare, ad esempio, conflitti nelle organizzazioni.
In finale, il mio tentativo è di passare dalla diagnosi di "assenza del cliente" all'esplorazione dei vissuti attorno al cliente come criterio con cui provare a capire qualcosa del modo in cui i lavoratori simbolizzano rapporti e obiettivi all'interno dell'organizzazione. Sento che le mie attuali ipotesi sono ancora molto acerbe, ma le sento utili e, soprattutto, ho la speranza che si trasformino ulteriormente grazie al confronto con colleghi e docenti.