

Adecco customer experience

La Customer Experience comincia prima del cliente

Come aiutare manager e collaboratori a superare i silos,
condividere le priorità e lavorare come un unico sistema.



La sfida

In un'organizzazione complessa, l'esperienza del cliente non dipende soltanto da chi entra direttamente in relazione con lui. Comincia molto prima.

Comincia quando un'informazione viene condivisa, oppure trattenuta.

Quando una richiesta viene realmente presa in carico, oppure semplicemente inoltrata.

Quando una priorità viene compresa da tutti, oppure rimane chiara soltanto a chi l'ha definita.

Le funzioni di sede, il Field, i manager e gli individual contributor possono avere ruoli e responsabilità differenti. Ma contribuiscono tutti alla stessa esperienza.

Con il progetto **Adecco Customer Experience**, Adecco desiderava sviluppare e consolidare nelle Enabling Functions un mindset sempre più orientato al supporto del Field e, indirettamente, del cliente finale.

La sfida era rendere visibili le interdipendenze che attraversano l'organizzazione e aiutare le persone a riconoscere l'impatto delle proprie azioni sul lavoro degli altri.

Perché anche un'attività svolta correttamente, se osservata soltanto dal punto di vista della propria funzione, può generare altrove rallentamenti, rilavorazioni, incomprensioni e complessità.

Il passaggio da attivare

Da una somma di funzioni
a un sistema che collabora.
Da "ho fatto la mia parte" a
"ho reso possibile il risultato".

Il percorso

Da dove siamo partiti

Abbiamo coinvolto inizialmente i manager.

Prima di chiedere loro di guidare un cambiamento nei team, abbiamo creato le condizioni perché potessero sperimentarlo in prima persona.

Il percorso è iniziato con **Da ME a NOI**, il nostro learning game dedicato all'interdipendenza, alla collaborazione e al superamento dei silos.

Durante il gioco, ogni squadra prende decisioni che influenzano il risultato di tutte le altre.

Le persone possono organizzarsi, pianificare e costruire la propria strategia.

Ma incontrano presto una verità piuttosto scomoda: Nessuno può vincere da solo.

La collaborazione, la fiducia, l'ascolto e la comunicazione chiara smettono di essere principi astratti e diventano le uniche leve possibili per affrontare la sfida.



Il gioco porta rapidamente in superficie alcune dinamiche tipiche della vita organizzativa:

- la difesa del proprio obiettivo;
- la difficoltà nel condividere informazioni;
- la ricerca di soluzioni locali a problemi di sistema;
- la scarsa visibilità sulle conseguenze delle proprie decisioni;
- la necessità di costruire fiducia tra persone e funzioni.

Prima si gioca, sul serio.

Poi si osserva ciò che è accaduto.

Infine, lo si porta nella realtà organizzativa.

Dal gioco alla realtà Adecco



Dalle dinamiche emerse durante **Da ME a NOI**, i manager sono passati all'analisi della Customer Journey. Hanno osservato i processi dal punto di vista del Field, per riconoscere i momenti in cui le azioni, le decisioni o le omissioni delle funzioni di sede possono mantenere oppure compromettere la promessa fatta al cliente.

Il lavoro ha permesso di distinguere:

- ciò che una funzione può controllare direttamente;
- ciò che può influenzare attraverso alleanze e collaborazione;
- ciò che rappresenta un vincolo di sistema;
- ciò che può essere trasformato attraverso nuovi accordi, standard e comportamenti.

Attraverso casi, attività cross-funzionali e momenti di progettazione condivisa, le criticità sono state trasformate in proposte di miglioramento e azioni interdipendenti.

Non soltanto comprendere meglio il sistema. Iniziare a modificarlo.

Il cambiamento entra nei team

Il percorso è poi proseguito con **CX Inside Out Employee**, un'esperienza di due giornate rivolta agli individual contributor delle Enabling Functions.

L'obiettivo era portare il mindset della Customer Experience dentro i comportamenti quotidiani. Perché una cultura non cambia quando le persone imparano nuove definizioni. Cambia quando iniziano a fare qualcosa di diverso.

Attraverso gaming, casi, role play, mappe ed esercitazioni, i partecipanti hanno lavorato sulle principali trappole della collaborazione:

**Prendere in carico**

Non limitarsi a trasferire una richiesta, ma assumere la regia del processo e accompagnarla verso una soluzione.

Condividere le priorità

Distinguere ciò che è davvero prioritario da ciò che viene percepito come urgente, rendendo visibili bisogni, vincoli e conseguenze.

Cercare soluzioni di sistema

Superare la risposta più semplice per la propria funzione e costruire alternative utili anche per gli altri.

Comunicare per essere compresi

Adattare linguaggio, informazioni e modalità di relazione al punto di vista dell'interlocutore.

Riconoscere le interdipendenze

Individuare sinergie, passaggi critici e responsabilità condivise tra persone e reparti.

Coltivare fiducia e reciprocità

Comprendere che la qualità della collaborazione dipende anche da ciò che ciascuno rende possibile per gli altri.

Il percorso si è concluso con la costruzione del **Manifesto CX Inside Out** e con la definizione di impegni concreti da trasferire nel lavoro quotidiano.

Non un elenco di buone intenzioni.

Una scelta condivisa su quali comportamenti iniziare, interrompere e continuare ad agire.

L'impatto

Il progetto ha aiutato manager e individual contributor a leggere l'organizzazione con uno sguardo più ampio.

Le persone hanno riconosciuto con maggiore chiarezza le interdipendenze tra funzioni e l'impatto che ogni decisione può generare sul Field e sull'esperienza del cliente.

Il percorso ha favorito:

- una collaborazione più efficace tra persone e funzioni;
- una maggiore chiarezza nella condivisione delle priorità;
- una migliore comprensione dell'impatto del proprio lavoro sugli altri;
- un linguaggio comune su bisogni, responsabilità e passaggi di consegne;
- il superamento di letture esclusivamente individuali dei problemi;
- la trasformazione degli insight in comportamenti osservabili e impegni concreti.

Meno silos e più connessioni.

Meno informazioni trattenute e più condivisione.

Meno urgenze subite e più priorità comprese.

Meno "non dipende da me" e più responsabilità condivisa.

Perché funziona

Da ME a NOI non spiega alle persone perché dovrebbero collaborare.
Le mette nella condizione di sperimentare che cosa accade quando non lo fanno.

Il gioco rende visibili abitudini, automatismi e dinamiche che nella quotidianità organizzativa restano spesso nascoste.

Il debriefing permette di riconoscerle.

Il lavoro sui casi reali consente di trasformarle.

È così che il percorso passa dall'esperienza alla consapevolezza
e dalla consapevolezza all'azione.

La Customer Experience non appartiene a una sola funzione.

È il risultato di ogni decisione, relazione e passaggio di consegne.

È ciò che ogni persona rende possibile per quella che viene dopo.

Da ME a NOI: Un'esperienza per le organizzazioni che vogliono smettere di chiedere alle persone di collaborare e iniziare a creare le condizioni perché possano farlo davvero.

 ErgoSum