

I DOVERI E LE ATTIVITA' DEL RESPONSABILE

www.paoloruggeri.it

Non esiste tra i nostri materiali un articolo che illustri le principali attività e funzioni della persona che svolge un ruolo da responsabile in un'azienda, vale a dire il responsabile divisionale, il capo reparto o il responsabile di un settore specifico.

Spesso i nostri clienti si trovano a dover avviare in tale funzione una persona che non ha precedente esperienza nella di gestione di gruppi di lavoro o di collaboratori. Ho pensato che avere un articolo che illustrasse i fondamenti del lavoro di gestione avrebbe dato a tutti questi clienti e a tutti questi responsabili una grossa mano.

Ovvio che in questo articolo c'è molto del mio stile, delle mie personali azioni di successo e delle cose in cui credo. Si potrebbe dire che l'articolo tratti gli spunti ed azioni pratiche che Ruggeri ha imparato in anni di gestione collaboratori. Ciò nonostante troverai al suo interno numerose azioni pratiche e numerosi consigli che, credimi, ti faranno risparmiare molto tempo.

L'articolo è lungi dall'essere completo. E' sicuro che mi sarò dimenticato di qualcosa ma mi riprometto di integrarlo man mano che mi verranno in mente altre cose.

L'articolo è sicuramente un buon inizio per qualcuno che volesse avere successo come responsabile.

RUOLO E COMPITI DEL RESPONSABILE

Ogni funzione che esiste oggi in azienda è stata creata con uno scopo specifico. Talvolta, con il passare degli anni, ci si dimentica di perché tale funzione era stata creata e quindi si continuano a svolgere le sue attività di senza che queste arrivino necessariamente a realizzare lo scopo per il quale la funzione stessa era stata portata in esistenza.

Ogni funzione in azienda, anche quella all'apparenza più insignificante, ha uno scopo. Talvolta il suo è uno

scopo di difesa (vedi la funzione dell'ufficio legale), talvolta la sua è una funzione promozionale (vale a dire aiuta l'azienda a far sì che arrivino nuovi clienti), talvolta è uno scopo di servizio interno (tipo un dipartimento della formazione che aiuta i collaboratori ad essere più efficaci o un dipartimento amministrativo che fornisce per tempo ai manager tutti i dati per la gestione).

La prima cosa che dovrete domandarsi per svolgere con efficacia il ruolo di responsabile è "PERCHE' ESISTE LA MIA FUNZIONE IN AZIENDA?". Non domandartelo e basta, vai a parlarne di persona con i principali responsabili dell'azienda. Rimarrai letteralmente sorpreso/a. Infatti scoprirai che la tua funzione, che ora potrebbe sembrarti insignificante, in realtà era stata concepita per fare una grande differenza per il successo dell'impresa.

IL COMPITO PRINCIPALE DI UN RESPONSABILE

Il compito principale di un responsabile è quello di realizzare gli scopi per i quali la sua funzione è stata originariamente creata.

Quando il volume di lavoro aumenta l'azienda generalmente gli mette a disposizione altri collaboratori che dovrebbero aiutarlo a svolgere il suo lavoro con maggior efficacia.

Nel momento in cui gli vengono assegnate delle altre risorse da gestire, un responsabile degno di quel nome deve imparare ad UTILIZZARLE. Le risorse che gli sono assegnate nella maggior parte dei casi non sono brave o motivate come lui, altrimenti non avrebbero bisogno di un responsabile.

Il lavoro del responsabile è quello di UTILIZZARE AL MASSIMO tali risorse e/o di renderle sempre più utilizzabili dall'azienda.

Il trucco principale per utilizzare le risorse è davvero molto semplice: UN RESPONSABILE DEVE RICORDARSI CHE IL SUO PRIMO COMPITO E' QUELLO DI TROVARE DEL LAVORO PER LORO E FAR SI' CHE ABBIANO QUALCOSA DA FARE.

QUANDO HAI TROVATO IL LAVORO PER LORO E LORO SONO ALL'OPERA, PUOI METTERTI A FARE IL TUO LAVORO PERSONALE.

Questo è il più grande segreto che esiste nella gestione del personale: prima trovi del lavoro da fare per i tuoi collaboratori e li metti all'opera, poi ti metti a fare il tuo.

Questo si applica SEMPRE. Non importa le crisi o i problemi che devi affrontare.

Prima impari a fare questa cosa, in realtà molto semplice, prima riuscirai a far sì che le crisi finiscano e prima diventerai un buon responsabile.

IL RESPONSABILE: UN TERMINALE STABILE

Nel linguaggio informatico un “terminale” è il punto finale di una “linea di comunicazione”. Una “linea di comunicazione” potrebbe essere una linea telefonica, una linea wireless, una linea adsl, ecc. Una linea è una linea perché collega tra di loro due o più punti. Alla fine di una linea esiste sempre un terminale: un computer, un telefonino, un ritrasmettitore che capta e invia un segnale, ecc.

In un'azienda esistono altre linee oltre a quelle internet e alle linee telefoniche: sono le “ipotetiche” linee di comunicazione che collegano tra loro due o più funzioni in azienda. Per esempio quando chi sta in reception accoglie un fornitore e lo accompagna presso il responsabile dell'ufficio acquisti, è come se tra la reception e l'ufficio acquisti esistesse un'ipotetica linea di comunicazione sulla quale viaggia il cliente. Le persone ai due estremi della linea (il receptionist e il responsabile ufficio acquisti, in questo caso) sono i due “terminali”.

Ogni funzione in azienda è collegata ad altre funzioni (ed anche all'esterno dell'azienda) tramite numerose linee di comunicazione. Pensa a quante persone ogni giorno invii informazioni, richieste, prodotti finiti, semi lavorati. Tra te ed ognuna di queste persone esistono delle linee di comunicazione.

Ogni collaboratore in azienda è di fatto “il terminale” per numerose linee di comunicazione che riguardano il suo lavoro. Su queste linee di comunicazione viaggiano clienti, semi lavorati, informazioni, ordini (come nel

caso in cui il tuo responsabile ti chieda di eseguire un determinato progetto).

Un collaboratore è un “terminale stabile” se quando riceve delle comunicazioni (siano esse costituite semplicemente da dati o richieste di informazioni o, come nel caso di un capo reparto, da pezzi finiti che egli deve inscatolare e spedire) egli è in grado di apportarci le modifiche che la sua funzione in azienda prevede e poi far proseguire la comunicazione a chi di dovere.

E' un terminale instabile se egli non è in grado di ricevere la comunicazione (perché non c'è mai o semplicemente perché è confuso o sempre arrabbiato), oppure non è in grado di apportarci le modifiche che dovrebbe (come nel caso in cui un responsabile alla fatturazione, ricevendo un ordine da un venditore, non fosse poi in grado di emettere la fattura) oppure se ci mette “troppissimo tempo” a farlo oppure ancora se poi non è in grado di far proseguire la comunicazione (o perché se ne dimentica, o perché è troppo oberato di lavoro, o perché non sa a chi mandarla, o perché addirittura la manda alla persona sbagliata).

Non ci si aspetta che un responsabile di nuova nomina diventi da mattina a sera un asso nella gestione dei propri collaboratori, ma ci si aspetta che un responsabile sia perlomeno UN TERMINALE STABILE: un terminale stabile per i propri collaboratori, un terminale stabile per il proprio responsabile e un terminale stabile per le altre funzioni con le quali dovrebbe interfacciarsi in azienda.

Un responsabile che si dimentica le cose, un responsabile che ci mette troppo a rispondere alle comunicazioni, un responsabile che è inefficace nel dare delle risposte, non ce la farà mai a far crescere delle persone. Egli, infatti, non è ancora nemmeno arrivato al punto di partenza.

IL RESPONSABILE: UN INDIVIDUO CHE DA' SERVIZIO

ALLE ALTRE DIVISIONI DELL'AZIENDA

All'inizio di questo articolo si diceva che un responsabile dovrebbe capire perché la sua funzione esiste in azienda. Senza andare in tanti voli pindarici, ti posso rispondere anch'io: una funzione in azienda esiste per dare un qualche tipo di servizio ai clienti, ai colleghi, ai propri responsabili o ad altre entità che entrano in

contatto con l'azienda.

Al fine di diventare davvero un terminale stabile, la prima cosa che un responsabile di un settore dell'azienda dovrebbe fare è quella di FAR SAPERE CHE ESISTE. Questo è all'apparenza semplice ma non è affatto scontato. Potrebbe essere scontato in un'azienda di piccole dimensioni ma, via via che l'azienda cresce, ti assicuro che non lo è. Quante sono le persone in azienda che conoscono esattamente il lavoro che fai e qual è il servizio che fornisci?

Quante persone in azienda conoscono che “per quel determinato tipo di necessità” devono venire da te? Quante persone in azienda invece per quel tipo di necessità continuano a rivolgersi a qualcun altro? E quante persone ancora, per quel determinato tipo di servizio, pur sapendo che sei tu che dovresti fornirlo, preferiscono rivolgersi a un'altra persona, perché non ti ritengono abbastanza affidabile o esperto?

Quante persone in azienda sanno che “prima di fare così e così” dovrebbero informarti perché questa è una cosa che è importante per il tuo lavoro? E quanti lo fanno davvero?

Se le domande di cui sopra ti hanno fatto pensare almeno un pochino, sappi che tu come responsabile ancora non esisti, in altre parole non sei ancora considerato un terminale stabile, o per il fatto che gli altri non ti conoscono e non sanno di che cosa ti occupi, oppure per il fatto che le persone ancora non ti considerano un punto di riferimento affidabile. Qualunque sia la situazione, sappi che se questo fosse il caso, avresti un problema.

Per iniziare ad esistere, un responsabile, in particolare se di nuova nomina, dovrebbe:

- a) Informare tutte le persone in azienda (e tutti i clienti e fornitori con i quali dovrebbe interagire) del suo nome, del suo ruolo, delle cose di cui si occupa e di quali sono i servizi che la sua funzione offre sia in modo scritto che in modo personale. Non pensare che basti una semplice mail. Devi spedire mail di presentazione, poi spedire mail di aggiornamento, poi telefonare, poi incontrare le persone, insomma gli altri “terminali” devono sentire che ci sei.
- b) Incontrare personalmente tutte le persone con le quali egli dovrebbe interagire (a cominciare dal

proprio responsabile), presentarsi e chiedere loro di che cosa hanno bisogno da lui. Questa non dovrebbe essere una comunicazione superficiale (i dirigenti con i quali parli spesso hanno così tante cose da fare che non ti ascoltano neanche e ti rispondono con un bel “siamo contenti di averti qui, ci aspettiamo che tu svolga bene il tuo lavoro e abbia un gran successo...”, il che, diciamolo, non vuol dire proprio niente) ma dovrebbe essere una vera e propria conversazione dove la persona che hai di fronte ti dice davvero quello che necessita dalla tua funzione e tu prendi delle note. Questo dovresti farlo come minimo con tutti i tuoi responsabili, con tutti i tuoi collaboratori, con tutti i clienti interni ed esterni del tuo dipartimento. Se ti sembra troppo dispendioso, sappi che il non farlo ti costa molto di più in termini di stress lavorativo, opportunità perdute, stipendio che non cresce, ecc, ecc. Comincia a farlo e prendi appunti.

- c) Produrre e fornire i servizi che gli sono stati richiesti al punto b). A volte farlo non è semplice. A volte il responsabile che si occupava della cosa prima di te non c'è più proprio perché quei servizi lui non li forniva affatto. A volte alcuni clienti ti chiedono delle cose che la tua azienda ora come ora non prevede (come personalizzazioni dei prodotti, ecc, ecc). Queste cose non sono semplici, ma produrle e fornirle E' FONDAMENTALE se vuoi diventare un terminale stabile ed avere successo nell'azienda in cui lavori.
- d) Continuare con b) e c) di cui sopra costantemente. Non pensare un bel giorno di “aver capito tutto”. Il giorno in cui smetti di capire le necessità degli altri terminali in azienda e soddisfarle, è il giorno che inizi ad essere “tagliato fuori”. Vieni tagliato fuori perché le persone preferiscono avere a che fare con qualcuno che gli fornisce le risposte e i semi lavorati di cui hanno bisogno, piuttosto che con qualcuno che se ne dimentica o che dice che “farlo è difficile”.

Diventa un terminale stabile: afferma su tutti i fronti che tu esisti. Scopri le necessità e fornisci i servizi della tua divisione.

**IL RESPONSABILE RISPONDE DI TUTTO QUELLO CHE
ACCADE NELL'AREA CHE GLI VIENE AFFIDATA**

Intrinseco nella definizione di responsabile c'è il fatto che egli deve rispondere di tutto quello che succede nell'area che gli viene affidata. Se un suo collaboratore ha la malaugurata idea di dare a fuoco il magazzino,

il responsabile ne risponde. Non si mette a spiegare al suo capo che quel collaboratore è uno stupido, che non è davvero colpa sua, ma è colpa del collaboratore, ecc, ecc. Quel collaboratore era stato affidato a lui. Egli avrebbe dovuto occuparsene. Nel momento in cui lui accetta il ruolo e i privilegi che spesso vanno di pari passo con la sua nuova funzione, egli si assume anche tutti gli oneri e le colpe. Se lui si occupa della divisione cemento dell'azienda e un cliente è scontento del cemento, il responsabile non incolpa le altre divisioni dell'azienda, gli ordini confusi del suo capo o il cliente. Se ne assume la responsabilità, dice: "Ok, su questa cosa non sono riuscito ad essere efficace, ora me ne occupo".

Assumersi la responsabilità per un responsabile è un motivo di orgoglio, di cavalleria. Cavalleria e onore sono forse dei termini forti ma ti assicuro che troverai qualcosa di simile in quasi tutti i responsabili e manager che ottengono davvero dei grandi risultati.

Forse la cosa più patetica che potresti vedere un pessimo responsabile fare è quella di "scaricare le sue colpe sui propri collaboratori", dire che "lui non ha ottenuto il risultato perché i suoi collaboratori...". **Un responsabile che critichi i propri collaboratori con gli altri non è degno di quel nome.**

INTERAGIRE CON IL PROPRIO CAPO

I capi e la "gestione dei capi" costituiscono un argomento affascinante sul quale si potrebbero scrivere innumerevoli romanzi. A volte sei fortunato e ti capita "un capo della madonna", altre volte hai un capo che a sua volta non è così efficiente, altre volte hai un capo che è un po' ostico da gestire, altre volte ancora hai un capo che ha delle idee diverse dalle tue su quello che si dovrebbe fare, molto più spesso il tuo capo è un mix di tutte le cose appena dette: è bravo per alcune cose, sciagurato per altre. Te lo dice uno che gestisce tante persone. Noi capi siamo proprio così.

Il problema dei capi è che i capi, nella maggior parte dei casi, sono lontani dalla scena d'azione nella quale si svolge il lavoro vero e proprio e quindi NON CAPISCONO quello che sta succedendo e quello che servirebbe in quell'area. Hanno una grande esperienza (altrimenti non sarebbero capi) ma spesso la loro visione delle cose non è così perfetta come la tua. Ne consegue che la prima cosa che dovresti fare con il tuo

capo (eccezion fatta per le volte in cui il tuo capo è una vera e propria “persona demotivante”, nel qual caso, inizia a spedire curriculum alle società di selezione) è quella di tenerlo informato circa ciò che sta succedendo nell’area, quello che stai facendo, i piani che stai mettendo in atto. Se non fai arrivare alcuna informazione al tuo capo, se non passi mai tempo con lui, a confrontarti, a spiegargli cosa stai facendo per risolvere i problemi, ecc, egli si allontanerà sempre di più dal tuo lavoro e comincerà ad inviarti un sacco di ordini irreali (cioè sbagliati) che ti faranno perdere molto tempo. Sappi, inoltre, che egli inizia ad emettere ordini irreali solamente quando sente che tu non stai riuscendo ad avere il controllo della tua funzione. Se non gli fornisci mai delle informazioni, è certo che lo penserà.

In secondo luogo sappi che esiste un modo corretto o, diciamo, migliore per interagire con un capo:

- a) Stabilisci con il tuo capo degli indicatori numerici chiari che serviranno per monitorare il tuo lavoro. Questi si chiamano statistiche. L’importanza dell’aver una statistica è che quando il tuo capo verrà da te adirato perché qualcosa nella tua divisione non sta andando bene o perché un altro dirigente dell’azienda si è lamentato del tuo lavoro, tu potrai sempre usare la statistica per dire: “Capo, io capisco che ancora non siamo perfetti, ma guarda qui: gli indici stanno andando bene” e il tuo capo dovrà darti da ragione (se non è un vero e proprio matto). Se gestisci un lavoro molto complesso in azienda e non hai una statistica, posso già prevedere il tuo futuro: prima o poi verrai silurato. Non sto scherzando. Siccome in un’azienda, soprattutto se è grande, è tutto opinabile, in assenza di indicatori numerici che riassumano come stia andando il lavoro, saranno i pareri di questi o di quell’altro a stabilire il tuo destino. E sappi che a volte, anche se sei bravo e lavori in un’azienda ben gestita, questi non saranno buoni.
- b) Quando interagisci con il tuo capo, se gli dai un problema, spiegagli anche la soluzione che proponi: “Capo, qui c’è questo che non funziona, io propongo di fare questo e questo per risolvere la cosa”. Se ti comporti in questo modo e poi la soluzione funziona davvero, presto il tuo capo comincerà a promuoverti. Non dare mai un problema al tuo capo senza proporre anche la soluzione. Se proprio non sai cosa proporre, vai dal tuo capo e chiedigli dove potresti trovare maggiori informazioni per risolvere la cosa, MA NON DARE IL PROBLEMA A LUI. Se continui a dare problemi al tuo capo, prima lui comincerà ad evitarti (ne ha già così tanti che gli mancano anche i tuoi...) poi vedrai che comincerà a parlare direttamente con i tuoi collaboratori, poi comincerà a scavalcarti occupandosi

personalmente del tuo lavoro. Lo stesso farà anche quando sente che tu non hai più il controllo delle cose.

- c) Quando gli fornisci delle informazioni su altre divisioni o su altri colleghi, riporta i FATTI e non ricamarli con le tue opinioni personali, le tue critiche o le tue antipatie. Ti assicuro che lui te ne sarà grato. Inoltre quando il capo scopre che quello che hai detto non era vero o era esagerato, smette di considerarti affidabile e di coinvolgerti nelle iniziative veramente importanti.
- d) Cerca di capire sempre che cosa il tuo capo sta cercando di realizzare in azienda e sostienilo. A volte il tuo boss non ha tempo per parlarti perché ha un problema della miseria in un altro dipartimento. Ascoltalo e, nei limiti del possibile, aiutalo e sostienilo. Quest'azione ti pagherà dei dividendi. Ma sappi che lui non accetterà il tuo aiuto se ancora non sei un terminale stabile per il lavoro che dovresti svolgere tutti i giorni.
- e) Sappi che se anche il tuo capo non ti considerasse, perché occupato da altre parti, e tu continuassi a svolgere un ottimo lavoro, prima o poi il lavoro che stai svolgendo ti pagherà dei dividendi, a volte quando nemmeno te lo aspetti. Un buon capo dà sempre un enorme valore a un responsabile autonomo e che non gli crea grattacapi e, anche se non sembra, poi si ricorda di lui.
- f) E se invece tu dovessi avere un capo che è un vero pazzo, sappi che “mandare al diavolo un capo che è un vero coglione” non ha prezzo. Per tutto il resto (gli annunci che dovrai mettere su Monster per trovarti un altro lavoro, i tre mesi che farai senza stipendio, ecc) puoi usare la tua master card... Se vedi che il tuo capo è un pazzo, aspetta qualche mese per vedere se in azienda se ne rendono conto, ma se dopo alcuni mesi non cambia nulla leva le tende.

LE BASI DELLA LEADERSHIP: DARE ORDINI E OTTENERLI ESEGUITI

Per Leadership si intende quella qualità intangibile o quel rispetto che fa sì che quando tu chiedi qualcosa a un tuo collaboratore lui la fa, anche se è difficile o gli richiede un certo sforzo.

Sviluppare leadership è un processo che richiede tempo, studio, pratica e una grande forza di volontà. Più avanti in questo manuale troverai alcuni buoni consigli che potrai applicare.

Ma sappi anche un'altra cosa: puoi perdere anche tutta la poca leadership che hai ora nei confronti dei tuoi

collaboratori se inizi a chieder loro di fare delle cose e poi accetti che non le facciano. Se emetti un ordine o fai una richiesta, assicurati che venga svolta, questa è la chiave per mantenere la propria leadership. Se emetti un sacco di ordini e i tuoi collaboratori non li eseguono e tu non sei lì vicino a loro a fare il diavolo a quattro perché facciano le cose che ritieni importanti, prima o poi non ti considereranno più.

Non devi essere cattivo, al contrario, ma guarda che devi far sentire che sei risoluto e determinato. E quando i tuoi collaboratori fanno le cose che chiedi, dai loro sempre dei grandi riconoscimenti. Falli sentire al top dei top, parla bene di loro con altri, encomiali pubblicamente.

Questo all'inizio ti può bastare per cominciare a sviluppare leadership.

RIUNIONI O INCONTRI SETTIMANALI

Fai sempre riunioni settimanali con i tuoi collaboratori, soprattutto se sono nuovi nel lavoro o inesperti. In queste riunioni o colloqui analizza con loro le azioni che dovranno fare durante la settimana. Assicurati che prendano degli appunti. Non facendo questa riunione o questo incontro troverai che spesso loro vagano durante la settimana senza produrre niente. Ricordati sempre il dato chiave del responsabile: “prima dai il lavoro agli altri e ti assicuri che sappiano che cosa devono fare, poi ti metti a fare il tuo”.

COLLABORATORI CHE TI PRESENTANO PROBLEMI

Quando un collaboratore inesperto ti presenta un problema, ascoltalo e cerca di capire il problema. Quando hai capito il problema spiegagli tu, in modo più semplice e completo i fattori che determinano il problema e le implicazioni o conseguenze delle possibili soluzioni, poi chiedigli “secondo te, che cosa dovremmo fare?”. Nel fare ciò non fare il duro, fagli invece capire che se anche ti dicesse la cosa sbagliata non sarebbe un problema. Poi fai sì che lui ti dica che cosa dovrete fare. Se ti dice la cosa giusta, dagli dei grandi riconoscimenti e digli anche “Vedi che sei in grado di decidere queste cose anche da solo? D’ora in poi mi aspetto che tu lo faccia”. Mandalo via bello carico e motivato. Se invece ti dice la cosa sbagliata, rispiegagli meglio il problema e le conseguenze delle possibili soluzioni. Continua così fino a che non ti dice la cosa giusta. Il tutto ovviamente senza sminuirlo e senza perdere la pazienza. Troverai che in questo modo

costruirai rapidamente delle persone che diventano autonome e imparano a risolvere i problemi da sole.

Se invece a portarti il problema è un collaboratore esperto (qualcuno che è in azienda da anni), **NON DARGLI LA SOLUZIONE MA PRETENDILA DA LUI**. Nel fare ciò non devi fare il duro, ma devi essere fermo. Di qualcosa del tipo “OK, quindi? Cosa facciamo?”. Sappi che quando risolvi tu un problema che ti presenta un collaboratore già esperto (qualcuno che è in azienda da anni) lui poi non mette in pratica nemmeno la soluzione che gli dai. Se non ci credi, prova a farlo. Troverai che ho ragione in almeno l’80% dei casi. Un collaboratore esperto che ti presenta problemi non è un buon segno. Probabilmente la cosa migliore che potresti fare è andare a fare un giro nella sua area di lavoro e condurre un’ispezione o un’analisi più approfondita. Troverai tante altre cose storte o che non vanno, non solo il problema che voleva che tu risolvessi.

IL CARICO DI LAVORO GIUSTO PER UN COLLABORATORE

Un collaboratore per operare al meglio ed essere motivato dovrebbe avere un carico di lavoro che è leggermente superiore a quello che può gestire con facilità. Questo non vuol dire che dovrebbe avere il carico di lavoro di due persone, ma di 1,2 o 1,3 sì. I dati che ti fornisco vengono da un’esperienza di tanti anni nella gestione delle persone. Le persone che hanno poco da fare o che hanno “un carico di lavoro 1” (= tutte le sere alle 18:00 hanno finito quello che dovevano fare e non hanno arretrati o altre divisioni che li rincorrono..) alla fine sono scontenti e dopo un poco vanno fuori dai binari iniziando a causare problemi. Inoltre non sono motivate e costituiscono uno spreco sia delle risorse aziendali ma anche e soprattutto del loro potenziale individuale. Se le lasci a carico di lavoro 1, non ti riconosceranno mai come un leader.

Allo stesso modo quando fai il piano di lavoro settimanale con un collaboratore cerca sempre di dargli un po’ più di cose da fare di quelle che lui riuscirebbe a gestire con facilità. Sempre uno o due compiti in più che lo tengano “frizzante e sul pezzo” anche quando la sera va a casa. Credimi, questo è l’unico modo per avere persone motivate. Avere un livello di necessità alto (nel senso che sai che devi fare tante cose) tiene le persone sveglie e tira fuori il meglio da loro.

UN'AREA SOVRACCARICA TENDERA' A SVUOTARSI

Fermo restando quanto detto nel paragrafo sopra, sappi che un'area pesantemente sovraccarica di lavoro sperimenterà turnover del personale. Un'area di 3 persone che fa il lavoro di 6, inevitabilmente perderà dell'altro personale. Questo casomai non avverrà subito, ma avverrà nel giro di qualche mese. La ragione esatta non sono mai riuscito a metterla a fuoco nemmeno io. Alla fine penso che dipenda dal fatto che le persone quando sono fortemente sovraccariche, iniziano a curare meno certi aspetti delle loro funzioni, perdono l'orgoglio di fare un lavoro ben fatto e non sentono più di avere potere di scelta.

Quando gestisci un'area pesantemente sovraccarica, cerca di correre ai ripari inserendo rapidamente qualcuno che aiuti prima che il reparto cominci a svuotarsi.

SE NON SAI PROPRIO CHE COSA FAR FARE AI TUOI COLLABORATORI

A volte ti capiterà di avere collaboratori talmente inesperti e tu essere così pesantemente sovraccarico di cose ad alto contenuto tecnico (cioè cose che non puoi spiegare a una persona in mezz'ora di formazione) che al tuo collaboratore non sai proprio che cosa far fare. Sai che tra una settimana avrai un po' più di tempo per fargli un po' di formazione, ma oggi?

In quei casi fai un incontro con il collaboratore e fagli una lista di tutte le cose che potrebbe fare, a volte anche facendogli fare cose che generalmente tenderesti a fare tu perché non sono parte di alcun ruolo (tipo: "fammi questa telefonata a questo signore, poi scaricami la posta elettronica e rispondi a tutti quelli che mi cercano che non sarò disponibile per una settimana, poi preparami la nota spese del mese, poi vai in amministrazione e fatti dare dei toner nuovi, ecc, ecc). Casomai queste cose a te sembrano baggianate, ma il fatto di aver qualcosa da fare agisce come un tonico per il tuo nuovo collaboratore. Se invece lo lasci lì seduto a guardarti mentre lavori, presto lui si sentirà un miserabile. Non violare la regola "prima dai il lavoro ai tuoi collaboratori e poi fai il tuo".

Se sai già che sarai sovraccarico e che non avrai tempo per lui, fagli una lista molto lunga che possa durare due o tre giorni.

Un buon manager non permette mai che le sue persone non abbiano niente da fare.

LE STATISTICHE DEVONO ESSERE ALTE. PUNTO.

Se puoi, assegna ai tuoi collaboratori una o più statistiche per monitorare numericamente il loro lavoro. Le statistiche e la misurazione della produttività costituiscono uno degli argomenti più importanti di tutta la gestione aziendale. I professionisti sono tali proprio perché misurano le loro prestazioni. Gestire un collaboratore senza statistiche ti fa diventare matto ed è veramente difficile. Penso che se gestissi un receptionist, prima o poi mi inventerei una statistica anche per lui.

Le statistiche nella gestione di un collaboratore ti sono utili se vengono monitorate su base settimanale. Le ho trovate meno utili per la gestione quando le ho usate su base mensile (intercorre troppo tempo tra quello che il collaboratore fa e la misurazione del risultato). Comunque sappi che qualsiasi statistica è meglio di nessuna statistica.

Quando hai assegnato una statistica a un tuo collaboratore, chiarisci per bene le regole del gioco: le statistiche devono essere alte. Punto. Fallo in modo “giocos”, allegro ma anche deciso. Guarda, le statistiche sono un gioco e qui giochiamo al gioco di battere i nostri record. Se una o due settimane sono basse non è un problema, le difficoltà ci sono. Ma poi mi aspetto che le statistiche salgano. Se inizi a tollerare collaboratori che continuano ad avere prestazioni deludenti, prima o poi perderai la stima di te stesso.

Per far sì che il collaboratore sia produttivo e ottenga buoni risultati (e quindi statistiche alte) non serve gridare o fare il duro, servono invece:

- a) Decisione da parte tua, la prima regola del gioco: “Qui siamo dei pro, quindi giochiamo per vincere. Tu sei nuovo, va bene, ma sappiamo che sei un tosto. Quindi dacci dentro anche tu”.
- b) Spirito di Gioco: guarda la gestione aziendale, se presa sotto questo punto di vista, diventa una grande Playstation: invece che battere il record della pista, dobbiamo battere il record del fatturato o

dell'avanzamento lavori o dei crediti riscossi. Le persone quando giocano un gioco, danno il meglio di sé.

- c) Un'ottima programmazione del lavoro del tuo collaboratore. Questo lo fai durante l'incontro di programmazione lavoro che hai con lui a inizio settimana. E poi standogli addosso durante la settimana perché lo faccia.
- d) Il fatto di far sentire al tuo collaboratore che non è che lui gioca da solo e tu sei in tribuna a berti i cocktail. Se mancano due giorni alla fine della settimana e lui ancora non ha raggiunto i risultati, tu scendi in campo con lui per aiutarlo a vincere. Dopotutto siamo una squadra.

COLLABORATORI DISAFFEZIONATI

A volte ti troverai ad avere collaboratori disaffezionati, che sono risentiti nei tuoi confronti e nei confronti dell'azienda. Questo fenomeno potrebbe avere due tipi di manifestazione: il collaboratore ostico, che è critico, che spesso ti fa pesare quello che non hai fatto, con il quale hai discussioni interminabili o che ti senti quasi a disagio ad affrontare perché sai che poi avreste una discussione ecc., oppure il collaboratore la cui produttività è da tempo quasi pari a zero che tu ti ritrovi spesso a scavalcare perché il suo lavoro venga fatto. Quest'ultimo ti dice che tu non lo hai coinvolto, che non si sente parte del gruppo, ecc, ecc.

Manda via tutti e due. Il primo è una spina nel fianco e, per rendere produttivo lui devi farti venire il sangue amaro tu. Il secondo ti sta prendendo in giro. Lui non lavora e dà la colpa a te.

Se non ne hai l'autorità, inizia a parlarne con l'ufficio personale e con il tuo capo e vedi di gestire la cosa. Se proprio non hai ricalzi vedi di iniziare a costruirne qualcuno e metterti nella condizione di fare a meno di loro.

Questa non è durezza, è come va il mondo.

ELEMENTI PRODUTTIVI CHE SONO MOLTO OSTICI DA GESTIRE PERCHE' CRITICANO TUTTO E TUTTI

Come sopra. Rendono difficile il lavoro degli altri e avvelenano il clima positivo dell'azienda. Con loro puoi provare a fare un discorso chiaro dove gli dici senza mezze misure che devono smetterla. Se continuano, li riprendi e ripeti loro che devono finirla. Poi li metti a lavorare da soli. Poi cerchi di far sì che vadano a cercarsi un altro lavoro. Anche se sono produttivi questo non giustifica il loro comportamento nei confronti dei colleghi.

FORMAZIONE DEI PROPRI COLLABORATORI

Importantissima. Un buon responsabile si assicura che tutti i suoi collaboratori prendano parte regolarmente a della formazione. La formazione non è solamente giornate d'aula ma è un processo.

Il processo inizia con te che fornisci ai tuoi collaboratori un RESOCONTO SCRITTO che spieghi loro qual è il loro lavoro, quali sono i problemi principali che incontreranno e quali sono le soluzioni che hanno funzionato per quei problemi. Loro lo leggono quando cominciano a lavorare con te e poi lo leggono ancora a distanza di qualche mese (all'inizio una persona ha così poca familiarità con il lavoro che dovrebbe fare che, anche se legge il manuale, spesso non lo capisce). Leggere, provare ad applicare, rileggere, provare a fare, rileggere è quello che funziona nella formazione.

Il resoconto scritto che gli fornisci dovrebbe costituire il "manuale d'uso" di quel posto di lavoro. La scena ottimale sarebbe qualcosa del tipo: un nuovo collaboratore viene nella tua azienda, tu gli dai il manuale e questo è così completo che lui lo legge e ti dice "ok, ho capito" e inizia a farlo.

Questo manuale tu dovresti arricchirlo di tanto in tanto inserendoci le cose che ti ritrovi spesso a spiegare a voce a diverse persone. Quando una cosa ti ritrovi che devi spiegarla diverse volte a persone diverse, sai che se tu la inserissi in un manuale ti aiuterebbe a risparmiare tempo. Questo manuale del responsabile io lo sto compilando proprio perché ultimamente mi sono ritrovato troppo spesso a spiegare a dei nuovi responsabili come dovevano fare per svolgere il proprio lavoro. Quindi ho deciso che avrei scritto un manualetto. Il tempo che investo oggi in questo manuale lo risparmierò tante volte nel corso dei prossimi anni.

Una volta che il collaboratore ha letto e compreso il manuale, dovresti iniziare a dargli delle cose semplici da

dare e assisterlo quando incontra dei problemi. Poi dovresti affiancarlo nello svolgimento del lavoro vero e proprio (non dieci minuti, ma lavorare fianco a fianco con lui per almeno due/ tre giorni nel corso delle prossime due o tre settimane, se si tratta di un lavoro semplice. Se invece il lavoro è più complesso il tempo di affiancamento aumenta).

Poi fargli ristudiare il manuale, poi rispiegarli e rifare con lui quelle cose che ancora non riesce a fare. Di riffa e di raffa, vedrai che il tuo collaboratore inizierà ad essere autonomo.

Una volta che è autonomo dovresti assicurarti che lui partecipi ad altre giornate di formazione. Qui molto dipende dalle risorse che l'azienda dove lavori ti mette a disposizione. Se la tua azienda offre giornate di formazione per i collaboratori, cerca di farlo partecipare a più iniziative possibili. Lesinare sulla formazione dei propri collaboratori è un altro indice che aiuta a riconoscere un pessimo responsabile. Certo questa non dovrebbe avvenire in momenti di forte sovraccarico ma, credimi, devi sfruttare ogni opportunità per far sì che i tuoi collaboratori migliorino in quanto collaboratori e in quanto persone.

Se la tua azienda non ti mette a disposizione niente, cerca occasioni formative esterne (a volte costano così poco che la tua azienda non ha problemi a darti i soldi) , oppure se proprio non hai niente, compra tu dei libri, leggili e poi fai delle riunioni formative con i tuoi collaboratori insegnando loro quello che sai e anche quello che hai letto su di un libro la sera prima... (ti renderai conto che “insegnare agli altri” è davvero il modo migliore per imparare tante cose anche tu).

E se la tua azienda ti fa problemi perché butti via il tempo di lavoro per fare la formazione ai tuoi collaboratori? In questo caso consulta la sezione che parla di cosa fare quando hai un responsabile che è un vero coglione perché, anche se non lo hai capito, stai vivendo proprio quella scena.

GUADAGNARE LEADERSHIP SUI COLLABORATORI CHE C'ERANO PRIMA DI TE

A volte verrai promosso al ruolo di responsabile ed “erediterai” dei collaboratori già esistenti che non necessariamente sono lì a braccia aperte ad attendere i tuoi ordini e le tue istruzioni. La leadership, l'avrai già capito, non ti viene dai gradi o dalle nomine, ma, soprattutto in questi casi, te la devi guadagnare sul campo.

La cosa potrebbe addirittura essere resa più complessa quando tra i tuoi collaboratori c'erano diverse persone che aspiravano loro a diventare i responsabili...

In questi casi devi essere davvero bravo. Quattro consigli:

Primo: se erediti il posto da un predecessore di successo, **CERCA DI FARE LE COSE ESATTAMENTE COME LE FACEVA LUI** (che senso ha cambiare se quello che faceva lui funzionava?) . Infatti se addirittura inizi a cambiare le cose che funzionavano, le persone che gestisci avranno la conferma al loro teorema ("Questo qui non ci azzecca proprio niente. Era meglio quello di prima..."). Se invece quello che c'era prima di te non andava bene, fai le cose che ritieni giuste per far andare bene l'area che ti è stata assegnata.

Secondo: devi guadagnarti la leadership e il rispetto sul campo. Per farlo devi **DIMOSTRARE** ai tuoi collaboratori che non sei un fesso, ma che sei uno che è un vero tosto/a. Questo non si fa a parole, ma si fa con i fatti. Loro, per quanto possano averti in antipatia, devono arrivare a pensare "Capperi, è proprio vero con questo qui è tutta un'altra storia, guarda come si lavora meglio, guarda che risultati stiamo ottenendo...". Operando in questo modo non riuscirai a vincere tutti dalla tua parte, ma la maggior parte delle persone passeranno con te. Le persone amano stare con i vincenti.

Terzo: quando hai iniziato a mostrare che ci sono dei risultati (questo dovrebbe richiederti al massimo qualche settimana, non prendere la cosa sottogamba), applica con tutti i tuoi collaboratori la procedura per diventare un "terminale stabile": vai da loro e, a prescindere dalle antipatie, parli e cerca di capire i loro sogni, le loro necessità e le loro aspirazioni. Mostra loro **NEI FATTI** che con te queste cose possono davvero sperare di raggiungerle. Non riuscirai a far sì che le raggiungano tutte subito ma loro devono sentire che con te possono lavorare meglio, essere più valorizzati, ecc. L'antipatia nascerà o si svilupperà nella misura in cui sentiranno che di loro e del loro successo a te non te ne frega niente o molto poco. Ripeto: queste cose le devono vedere nei fatti e non nelle parole.

A volte questo riuscirai a farlo solo con alcune persone inizialmente, ma se loro raggiungono grandi risultati, presto anche gli altri verranno a bussare alla tua porta.

Quarto: ricordati che se vuoi mantenere leadership devi far sì che le tue richieste vengano eseguite. Stai bene attento: se dai ordini o fai richieste e le persone non si mettono a farle, presto diventerai uno zero ai loro occhi. Quindi quando dici “ora facciamo questo e questo” assicurati che lo facciano se necessario andando in parte a loro a farglielo fare. Non devi essere duro, ma devi essere fermo e positivo.

Eseguendo questi quattro punti, numerose delle persone che sono nell’area inizieranno a pensare che con te le cose vanno molto meglio e ti seguiranno.

In realtà, se ci pensi un attimo, questo lavoro non è poi così difficile. Infatti, sei stato nominato tu a fare il responsabile per uno di questi due motivi:

- a) Il tuo predecessore ha avuto così tanto successo che è stato nominato per fare qualcos’altro. Probabilmente nell’ultimo periodo lui nemmeno dava più così tanta attenzione al lavoro del reparto che guidi. Tu hai quindi due vantaggi: il primo è che tu puoi dedicarti a tempo pieno e il secondo è il fatto che per mantenere leadership ti basta continuare a fare tutto quello che faceva il tuo predecessore, solo che tu, avendo più tempo, potrai farlo più intensamente. Stai bene attento però: se in questo primo caso tu ti mettesti a non seguire quello che faceva il tuo predecessore perché “pensi di saperne di più”, sarai invece una vera rovina per la tua azienda e anche per te stesso.
- b) Il tuo predecessore è stato silurato o non ce l’ha fatta. In questo caso ti troverai dei collaboratori che sono così confusi che ti basterà poco per mostrar loro che si può lavorare meglio. A meno che tu non sia proprio così confuso o incasinato, fare un bel lavoro seguendo i quattro punti di cui sopra sarà facile.

Dopo un anno che stai lavorando bene e che ci sono buoni risultati, e dopo che sei sicuro di aver fatto bene quanto sopra, quelli che non hanno ancora sposato la tua leadership silurali. Se le cose adesso vanno meglio e loro si ostinano a sostenere il contrario o ad esserti ostili, non sono dei buoni collaboratori. Infatti mettono al primo posto i loro pregiudizi rispetto al benessere dell’azienda e di tutto il gruppo.

PERCHE' I TUOI COLLABORATORI SONO CRITICI

Due sono i casi nei quali un collaboratore diventa critico del proprio responsabile, a volte un mix dei due.

Il primo è trattato nei prossimi capitoli (“autorità morale” e “relazioni intime”): sei un impiastro e tu stesso non sei un terminale stabile. In quei casi, devi ritornare alla procedura descritta all’inizio per “diventare un terminale stabile” e mettere ordine nella tua vita e nei tuoi comportamenti (vedi anche i capitoli sottostanti).

Se sei sicuro che questo non è il caso, allora sappi che il collaboratore è critico perché lui stesso ti sta prendendo in giro non svolgendo parti del suo lavoro e dando la colpa a te.

Le persone che diventano eccessivamente critiche, che sono ostiche da gestire, che se la prendono per qualunque cosa tu faccia, in realtà sono persone che non svolgono il proprio lavoro e proprio per questo diventano critiche: devono giustificare il fatto che ti stanno tradendo sostenendo che tu sei una pessima persona e trovando tutti i difetti in te.

Non farti prendere in giro. Le persone decenti non criticano e criticano e criticano le altre persone.

Ma prima fai un esame di coscienza: stai davvero svolgendo il tuo ruolo al meglio?

AVERE AUTORITA' MORALE

Avere e mantenere Autorità Morale è importante per un responsabile.

L'autorità morale è qualcosa che gli altri riconoscono in te. E' un'autorità che gli altri ti riconoscono perché vedono come ti comporti, di che pasta sei fatto, che sei uno serio, uno di cui avere fiducia.

Le persone seguono tutto e tutti, a volte ad essere cinici verrebbe anche da dire che sembriamo tutti dei pecoroni. Ma quando le cose si fanno difficili le persone corrono da quelli che hanno autorità morale, da quelli di cui sanno di potersi fidare.

Un responsabile ha autorità morale. Non è un buffone ma è uno che, a prescindere dal carattere scherzoso o sorridente che potrebbe avere, prende le cose davvero sul serio. Anzi, forse è quello che le prende più sul serio di tutti. Ma con questo non voglio dire che sia cattivo. Voglio invece dire che lui è quello che più di tutti tiene al successo del gruppo e lo vedi perché fino a tardi lui è lì ad aiutare agli altri, a formare le persone, ad aiutarle a vincere. Attenzione che non stiamo dicendo che lui è lì fino a tardi a fare il suo di lavoro: lui è lì fino a tardi a fare le cose che aiuteranno i suoi collaboratori.

L'autorità morale non si vede da come parli o da come ti vesti. L'autorità morale si vede da come ti comporti. L'autorità morale si vede da come gestisci le tue cose, da quanto sul serio prendi il tuo ruolo di responsabile.

Sviluppi autorità morale perché senti il peso della responsabilità che hai nei confronti dei tuoi uomini. Alcuni paragrafi addietro ho detto che secondo me un responsabile ha un onore che è simile a quello che avevano gli antichi ordini di cavalleria. Un responsabile sa che i suoi uomini, perfetti o sbagliati che siano, alla fine di tutto gli hanno affidato le loro vite, le loro speranze e i loro sogni. Un responsabile degno di questo nome sviluppa autorità morale proprio perché sente tutti i giorni il peso di tale responsabilità. E' per questo che punta alla perfezione, è per questo che lavora più duro degli altri, è per questo che sa che lui proprio non può permettersi di fallire e/o giustificarsi, ed è per questo che lui è SEMPRE disponibile per i propri collaboratori e, se non senti tutta l'emozione contenuta in questa frase, credimi tu il responsabile proprio non dovresti farlo.

RELAZIONI INTIME CON I PROPRI COLLABORATORI

In azienda incontri un sacco di gente, talvolta incontri davvero della bella gente, a volte incontri della gente che ti affascina e ti ammalia.

Ho letto in un libro che la maggior parte delle relazioni di coppia nascono in azienda. Ritengo che sia giusto e non ho nulla da obiettare.

Ma, fermo restando che nessuno ha il potere di regolare la sfera dell'intimo, tanto meno questo mio

pamphlet, ho sempre considerato i responsabili che andavano a letto con i propri collaboratori delle persone deboli, dei traditori dell'autorità morale e della fiducia che gli era stata assegnata dalle persone che dovevano gestire.

Il solenne patto che esiste tra un leader e un collaboratore è “dammi il tuo tempo, dammi il tuo impegno, dammi la tua energia e io ti porterò al successo”. “Come potranno mai queste persone che vanno a letto con i propri collaboratori – mi sono sempre chiesto – mantenere fede a questo impegno? Come potranno farlo nel caso in cui la relazione di coppia dovesse poi andare male? E come potranno mantenere l'autorità morale nei confronti degli altri membri del gruppo che gestiscono che adesso penseranno che potrebbero crearsi dei favoritismi?”. “Stanno quindi svolgendo davvero il loro ruolo di leader, mettendo il successo dei propri collaboratori davanti a tutto o stanno, pur con tutta la comprensione per le loro situazioni e pulsioni personali, dando maggiore importanza ai bisogni della propria persona?”.

Non è facile, spesso tra te e i tuoi collaboratori si verrà a creare una situazione di complicità, di fiducia, di comunicazione tale che, quando ti troverai di fronte davvero una bella persona come ce ne sono tante, potresti cadere in tentazione. A me è capitato più di una volta.

Ma quand'anche ti venissero quei pensieri, ricordati che un cavaliere non tradisce mai il proprio voto di fiducia. E se non sei così poetico come lo sono io stasera, forse potrebbe comunque aiutarti sapere che tutte le volte che ho visto accadere una situazione del genere in un'azienda, ho poi potuto sperimentare come per i successivi due anni lo stesso responsabile prendesse una sberla dietro l'altra nella gestione del proprio lavoro. E' vero adesso aveva un/una fidanzato/a. Ma aveva perso qualcosa di più importante.

TROVARE ED ASSUMERE PERSONALE

Di tanto in tanto, come responsabile, ti troverai a dover inserire nuovo personale. A volte in azienda esiste un ufficio personale che ti procura una rosa di due o tre candidati e tu scegli il migliore, a volte devi usare il “fai da te”.

In quest'ultimo caso, sappi che la ricerca e selezione del personale non è poi così difficile. La prima cosa

sulla quale lavorare è l'offerta di lavoro che fai. Io per prima cosa mi faccio questa domanda: "Che cosa dovrei scrivere su questo annuncio perché io stesso, leggendolo, dica: 'Capperi, questo è davvero il lavoro per me?'". E quindi mi lascio andare alle mie elucubrazioni, taglio, incollo, cancello, rifletto sul fatto che dovrei dare maggiore formazione e opportunità ai miei ragazzi... Poi finalizzo l'annuncio e lo pubblico.

Generalmente, usando il sistema di cui sopra, mi arrivano così tante risposte che non riesco mai a guardarle tutte. Davvero. Centinaia e, in alcuni casi, migliaia.

Scelgo quindi quelle che dai curricula hanno le caratteristiche tecniche che ho richiesto (esperienza, lingue, età, conoscenza dei programmi software, ecc) ma non cerco nei curricula le caratteristiche del potenziale (simpatia, capacità relazionali, ecc). Seleziono le persone sulla base della "bellezza e ordine del curriculum" solamente se sto cercando un grafico pubblicitario. Altrimenti, se hanno le caratteristiche tecniche, prendo in esame anche i curricula scritti a mano.

Poi convoco le persone e faccio con loro un colloquio dove analizzo ogni lavoro che hanno svolto, cercando di capire nei dettagli di cosa si occupavano in tale azienda e come svolgevano la loro funzione, perché se ne sono andate e quali sono i risultati di cui vanno fieri in tale lavoro (quest'ultima è una domanda molto importante). Sappi che devi sempre mettere in discussione la ragione che il candidato ti fornisce per il fatto di aver deciso di cambiare lavoro. Infatti generalmente lui ti dice qualcosa del tipo "Sono stato in quest'azienda, ero un venditore/contabile/magazziniere molto bravo, poi ho deciso di andarmene perché il titolare non mi capiva..." Al che io, sapendo che gli imprenditori non sono tutti stupidi, scavo più a fondo chiedendogli qualcosa come "Ma tu e il tuo titolare avete provato a parlarvi? Quante volte? Di cosa avete parlato?", cose di questo tipo. Insomma cerco di capire meglio la storia della persona che ho di fronte.

Faccio domande in modo pulito e non indagatorio (vedi i film del Tenente Colombo).

Poi faccio sempre compilare un test attitudinale (credimi, serve perché ti fa capire delle cose del candidato che non avevi nemmeno visto).

Le persone che hanno un buon test attitudinale e che mi sono sembrate buone al colloquio, le convoco e

spiego loro il lavoro e le condizioni.

Se fai un po' di esperienza, selezionare e inserire persone valide non è difficile, anzi troverai che spesso è un'attività piacevole.

DAI POTERE ALLE PERSONE CHE TI SOSTENGONO

Quest'ultimo è forse uno dei punti più trascurati da parte di ogni bravo responsabile. Se sei bravo e hai creato un bel gruppo di lavoro con persone valide e che ti sostengono, la tua influenza in azienda aumenterà in modo marcato. Avrai più influenza e potere, più denaro, più benefit, più riconoscimenti, più opportunità.

Devi ricordarti di pagare i tuoi sostenitori, vale a dire devi girare anche a loro una parte del maggior potere o sfera di influenza che hai ricevuto. Questo in particolar modo si applica a tutti quei collaboratori che ti hanno sostenuto, che hanno fatto la differenza, che hanno avuto fiducia in te. Non si tratta solo di fare delle nomine, proporli per una promozione o contrattare per loro un aumento di stipendio. Si tratta di continuare a prendersi cura di loro.

Ricordati il patto che esiste tra te e loro: tu sei lì anche per il loro di successo e loro credono che se tu raggiungi il tuo, loro raggiungeranno il loro. Se loro diventano più forti, anche tu diventi più forte.

Dai maggiori deleghe, maggiore influenza, opportunità migliori e maggior denaro alle persone che ti hanno aiutato e ti stanno aiutando nell'impresa. Non lasciar morire di fame i tuoi collaboratori mentre tu vai alla mensa dei dirigenti. Questo non vuol dire che devi diventare il rappresentante sindacale dei tuoi uomini, ma vuol dire che devi continuare a curare il loro interesse e, credimi, devi dare a quelli più meritevoli anche un po' di quello che TU stai ottenendo in più.

Ma nel fare ciò, ricordati che ogni tanto dovresti anche chiederti: "Ma se io domani cadessi in rovina, quale di queste persone continuerebbe a sostenermi?" A loro dai di più.

ESSERE UN RESPONSABILE E' UN ONORE

La guida, il comando, la leadership, la responsabilità per la vita ed i sogni delle altre persone. Nei testi militari si parla molto dell'onere del comando.

Non siamo in guerra, ma ricordati sempre che in quanto responsabile tu stai comunque giocando con le vite delle altre persone.

Non puoi permetterti di prendere la cosa alla leggera.

Paolo Ruggeri

Maggiori informazioni su www.paoloruggeri.it