

INTRODUZIONE: È IL CAPITALE UMANO CHE GENERA IL CAPITALE ECONOMICO

Ho deciso di redigere questo manuale sulla base delle esperienze di successo di tanti anni nella gestione del personale all'interno di un'impresa. Il testo è un compendio di strategie semplici ma tremendamente efficaci.

Ogni capitolo descrive in modo pratico un'attività legata alla gestione del personale che l'imprenditore o il manager deve imparare a svolgere all'interno della propria azienda. Applicando quanto trattato nel capitolo, apporterai immediatamente, e senza tante difficoltà, dei cambi di rotta nella specifica componente che viene discussa e potrai osservare, quasi contestualmente, un cambiamento nei comportamenti e nella produttività delle persone e del settore coinvolto.

Per quanto composta di poche pagine, questa guida pratica si prefigge uno scopo portentoso: aiutarti a migliorare in modo progressivo la qualità delle risorse umane che compongono la tua azienda.

Per realizzare i propri sogni un imprenditore ha bisogno delle persone giuste. Sono le persone che determinano il successo o il fallimento di qualsiasi idea imprenditoriale. Grazie alle informazioni contenute in questo testo imparerai a riconoscere le persone giuste, ad evitare quelle sbagliate e, nel complesso, diventerai in grado di costruire un gruppo motivato e molto produttivo.

Anche se è consigliato che tu legga il libro dall'inizio alla fine, utilizzando l'indice puoi anche scegliere di leggere e utilizzare immediatamente il capitolo che contiene le informazioni che più ti interessano in questo momento.

Nel caso in cui il periodo che tu e la tua impresa state attraversando non sia dei migliori o tu ti senta un po' in difficoltà nella gestione o nell'esecuzione del programma di miglioramento delle risorse umane, passa direttamente a leggere il Capitolo VIII, Trouble Shooting¹ in cui descrivo quelli che, in base all'esperienza, sono i principali fattori che "incartano" un manager e possono rendergli la vita difficile. Una volta circoscritta la difficoltà, riprendi a leggere dal punto in cui eri arrivato.

Troverai che il libro è scritto in ordine come se fosse un programma da eseguire un passo o un capitolo alla volta. Se riuscisci a mettere in pratica anche solo il 20% di quello che leggi, creerai nella tua azienda una scena del personale completamente diversa e molto produttiva.

Un'azienda è composta di persone. In un mondo fatto di tante aziende simili che vendono prodotti e servizi simili è il capitale umano a determinare il capitale economico. Se vuoi migliorare la tua azienda devi imparare a migliorare la qualità delle persone.

Questo testo ti insegnerà a farlo.

Buon Lavoro.

Paolo A Ruggeri

¹ Trouble shooting: Letteralmente "la risoluzione di qualsiasi cosa possa essere andata storta".

CAPITOLO I

METTERE IN MOTO LA MACCHINA: PRIMA NOI, POI LORO

Il talento, la capacità e la motivazione del personale costituiscono dei beni di grande valore per ogni imprenditore.

“Sono le persone dietro a un’azienda commerciale che determinano la misura del successo di cui essa godrà – diceva Napoleon Hill, il celebre autore dei primi libri sul miglioramento personale – Modificate la loro personalità di modo che siano più piacevoli ed attraenti per la clientela e il commercio comincerà a prosperare.”

Philip Crosby, autore di *Quality without Tears*, uno dei principali fautori del movimento della Qualità Totale, concordava: *“Non ho mai incontrato un dirigente di successo – scrisse in uno dei suoi libri – che non dicesse di essere orientato verso il personale.”*

Non ci serve chiamare in causa consulenti o ricercatori di fama mondiale per sostenere che il personale faccia la differenza in un’azienda. Tutti noi sappiamo bene quanto l’aver la persona giusta o sbagliata in una funzione chiave possa determinare il successo o le difficoltà della nostra impresa.

È lavorando per ottenere un miglioramento della qualità, della produttività e delle prestazioni delle persone che compongono la nostra azienda che saremo in grado di ottenere un incremento degli utili.

COMINCIA DA NOI

“Un cattivo inizio predice una cattiva fine.” - Euripide

In base al concetto di “Organizzazione Orizzontale”, un’impresa può essere paragonata ad un processo composto da diverse fasi. La prima funzione del processo è indubbiamente la Direzione Generale che determina la direzione dell’intera azienda. La seconda è la Gestione del Personale. Senza le persone, i piani rimangono sulla carta e, se si hanno le persone sbagliate, i piani vanno male. Via via seguono tutte le altre funzioni quali il marketing, la finanza, ecc, ecc.

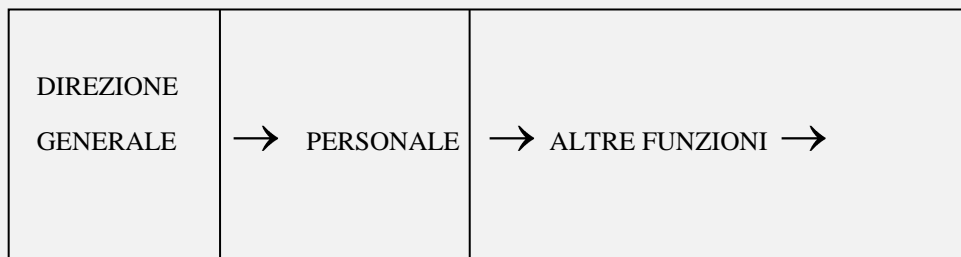


Fig. 1: L’Organizzazione Orizzontale

Direzione Generale e Personale, quali funzioni iniziali di tutto il processo, possono determinare il 60% o anche di più del successo di un’impresa.

Se da una parte è vitale avere le persone giuste, è altresì importante che la Direzione Generale o l’imprenditore dirigano l’azienda e le persone nel modo corretto. La Direzione Generale, infatti, potrebbe essere definita come la **SORGENTE** dell’intera azienda. Input sbagliati o confusionari forniti al personale possono determinare passi falsi e importanti perdite di produttività, come sa bene chiunque abbia lavorato, almeno una volta, per un imprenditore un po’ troppo incoerente e dispersivo.

Analizzare in modo un po’ più approfondito le azioni che noi, come Direzione Generale, intraprendiamo giorno per giorno nei confronti del nostro personale ci può aiutare a mettere a fuoco alcune importanti aree di miglioramento all’inizio dell’Organizzazione Orizzontale.

IL PRIMO INGREDIENTE: LA RESPONSABILITÀ

“Non puoi cambiare i frutti di un albero, senza cambiare la radice” - Stephen Covey

La “responsabilità” è la capacità di scegliere la nostra risposta, cioè la decisione di come reagiremo ad un problema. Quando le cose non sembrano andare per il meglio le persone responsabili, piuttosto che arrabbiarsi o intristirsi e dare la colpa agli altri, scelgono di dare una risposta diversa. Non incolpano le circostanze che si trovano a vivere per l’andamento delle loro aziende, per i loro comportamenti o per le condizioni in cui si trovano.

Siccome siamo naturalmente delle persone responsabili, se sentiamo che la nostra vita è un effetto delle condizioni esterne o del comportamento di qualcun altro, abbiamo scelto, sia che ne siamo consapevoli o meno, di abbandonare un po’ per volta la responsabilità, smesso di scegliere una risposta che ci porti ad influenzare ciò che ci circonda e scelto, invece, di dare alle cose il potere di controllarci. Stiamo infatti dicendo che *“affinché la nostra vita o la nostra azienda vadano meglio, sono gli altri che devono cambiare...”*.

Quando facciamo una tale scelta diventiamo “effetto”, cioè mettiamo noi stessi in una condizione che sarà sempre di più alla mercé delle altre persone, cioè determinata da loro. Scegliendo una risposta “da effetto” stiamo dando alle situazioni e alle persone il potere di controllarci.

“Se ho un problema nel mio matrimonio, che cosa ci guadagno continuando a criticare mia moglie per la sua condotta? Operando in questo modo, mi rendo una vittima impotente. Mi immobilizzo in una situazione negativa. Diminuisco anche la mia capacità di influenzarla - il mio tormentarla ed accusarla, il mio atteggiamento critico non fa altro che farla concentrare ancora di più sulle sue debolezze. Il mio criticismo è peggio della condotta che voglio correggere. Così facendo la mia capacità di avere un impatto positivo sulla situazione si riduce e alla fine scompare.” - Stephen Covey

Quando incolpiamo gli altri stiamo dicendo a noi stessi la più grande bugia: che noi non siamo in grado di influenzare le cose e, di conseguenza, essendoci basati su delle bugie, ben presto tenderemo a sperimentare un ulteriore peggioramento nella nostra efficacia.

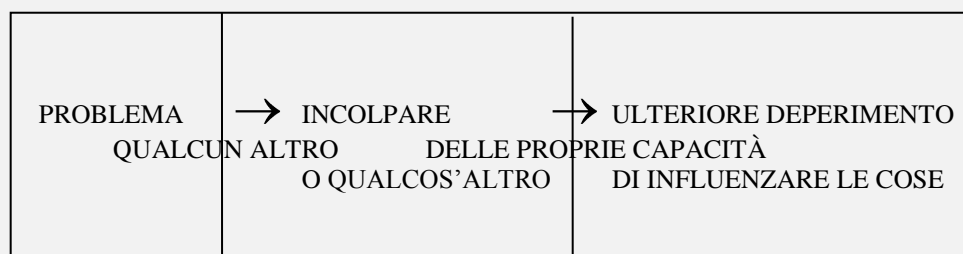


Fig. 2: Man mano che incolpiamo fattori esterni a noi per le nostre difficoltà, la nostra capacità di influenzare ciò che ci circonda deperisce sempre di più e, ben presto, ci sentiremo incapaci di influenzare sempre più cose. Prima incolpiamo il Governo, in seguito il mercato, poi incolpiamo i nostri collaboratori, infine non riusciamo più nemmeno ad influenzare noi stessi...

Per influenzare le cose dobbiamo ritornare a “vederci come la sorgente”, la causa di quello che ci accade. Se non accettiamo di considerarci, almeno in parte, la sorgente, vale a dire “la causa”, per la cosa che ci sta creando delle difficoltà, per il comportamento inadeguato di qualcuno, per la scelta di un cliente che ci ha deluso, abbiamo scelto di diventarne l’effetto.

Avendo delegato il nostro potere di influenzarla ben presto ci sentiremo controllati da essa.

SE VUOI CHE LE TUE PERSONE CAMBINO, COME PRIMA COSA DEVI SCEGLIERE DI CAMBIARE TU

Se non siamo soddisfatti delle prestazioni di un determinato collaboratore e continuiamo a provare rancore o ad essere critici nei suoi confronti senza prima analizzare noi stessi, non solo non riusciremo ad ottenere un miglioramento ma,

ben presto, troveremo altre cose attorno a noi che non riusciremo ad influenzare. Stiamo percorrendo la strada sbagliata, quella verso l'inabilità.

I nostri pensieri sono un indicatore del grado in cui ci consideriamo "causativi", vale a dire quanto sentiamo che le cose che ci circondano dipendano da noi. I pensieri e il linguaggio delle persone "effetto" le assolvono dalle responsabilità:

FRASE	TRADUZIONE
"Le sue prestazioni continuano a deludermi."	Non sono responsabile. La mia vita e le mie emozioni sono governate da qualcosa al di fuori del mio controllo.
"Se solo avessi dei collaboratori più capaci..."	Il comportamento di qualcun altro limita la mia efficacia.
"Non esegue mai quello che gli dico di fare."	Un'altra persona limita la mia sfera di influenza.

Analizzando le frasi di cui sopra è facile capire che le azioni conseguenti a tali pensieri non porteranno certo a risolvere il problema. Quei pensieri indicano che "sono gli altri che ci limitano", "sono le circostanze che ce lo impediscono" e, nello stesso tempo, mettono in luce che "NOI NON SIAMO IN GRADO DI INFLUENZARE LE CIRCOSTANZE, NOI NON SIAMO IN GRADO DI INFLUENZARE LE PERSONE CHE CI CIRCONDANO."

Senza volerlo abbiamo avviato una profezia che si auto-avvera².

PENSARE IN MODO CORRETTO

In base al concetto della causatività, se vogliamo ottenere dei miglioramenti dobbiamo prima di tutto concentrarci su noi stessi per capire quali possano essere le nostre aree di miglioramento.

Esiste un modo "causativo" di pensare:

FRASE DA "EFFETTO"	FRASE DA "CAUSA"
"Le sue prestazioni continuano a deludermi."	"Non ho fatto ancora niente di efficace per aiutarlo a migliorare."
"Se solo avessi dei collaboratori più capaci..."	"Non sto formando e assistendo il mio personale così da renderlo efficace. Non sono efficace nella ricerca e selezione del personale."
"Non esegue mai quello che gli dico di fare."	"Devo ancora capire dove sbaglio quando impartisco delle istruzioni."

2 Profezia che si auto avvera: È una previsione che si realizza per il solo fatto di essere stata espressa. Per esempio quando un individuo, convinto o timoroso del verificarsi di eventi futuri, altera il suo comportamento in un modo tale da finire per causare tali eventi. Per esempio un venditore che si convinca che c'è la crisi potrebbe smettere di visitare clienti ("Tanto non serve...") per poi convincersi, quando le vendite caleranno ulteriormente, che è proprio così: c'è una crisi nera...

Avendo acquisito questo modo di pensare avremo il primo ingrediente per avviare il miglioramento all'inizio dell'Organizzazione Orizzontale: ritornare ad appropriarci della responsabilità, cioè la capacità di scegliere una risposta differente, una risposta che vada verso l'abilità.

SAPETE SPIEGARVI IL PERCHÉ?

In una scuola americana, alcuni ricercatori hanno detto agli insegnanti che avrebbero sottoposto tutti gli alunni di una classe ad un test sul quoziente di intelligenza. In realtà hanno fatto compilare agli studenti dei questionari senza senso, poi li hanno cestinati e hanno estratto a sorte i nomi di tre alunni. A questi non hanno detto niente ma agli insegnanti hanno comunicato che quei tre alunni erano i più intelligenti di tutta la classe e che non comprendevano come mai non rendessero in base al loro quoziente di intelligenza. Di quei tre, due erano ragazzini cui lo studio non interessava per niente e che, come alcuni di noi, portavano le rane a scuola. Uno invece era nella media. Alla fine dell'anno – e premetto che gli insegnanti erano stati tenuti sotto controllo nel senso che non potevano dare i voti che volevano, ma dovevano dare i voti sulla base degli effettivi rendimenti – quei tre studenti erano diventati tra i primi cinque della classe. Era cambiato l'atteggiamento degli alunni o quello degli insegnanti?

Il primo ingrediente per ottenere un miglioramento all'inizio dell'Organizzazione Orizzontale è costituito dalla causatività: renditi conto che tu centri qualcosa. Il secondo, invece, è costituito dall'atteggiamento.

LAVORARE SUI LATI POSITIVI PER VINCERE QUELLI NEGATIVI

“Abili governanti trasmettono al popolo forza per prevalere sul vuoto degli avversari; governanti incompetenti esauriscono la forza del popolo che viene sovrastata dal pieno degli avversari.” - Maestri del Huainan, 2.000 A.C.

“Voi otterrete quello su cui vi concentrate.” - Un manager Statunitense

Molto spesso ci capita di soffermarci a parlare o di concentrarci sui punti negativi delle persone che gestiamo. Facciamo riunioni dove diciamo per filo e per segno alle persone quali sono le cose che non vanno e i cambiamenti che dovrebbero effettuare, giriamo per l'azienda e indichiamo tutto quello che vorremmo fosse fatto meglio o con più cura, ci incaponiamo per far migliorare il comportamento e l'atteggiamento di qualcuno.

Avete mai analizzato gli effetti che tali azioni hanno sulla produttività e sulle prestazioni delle persone coinvolte? Avete mai osservato come va una persona che noi continuiamo a pensare sia molto negativa, svogliata e/o demotivata? Migliora o peggiora?

Che cosa sarebbe successo se agli insegnati della classe di cui sopra fosse stato detto che quei tre alunni non erano quelli con il miglior QI della classe, bensì i peggiori?

CASE HISTORY

Il venditore X era considerato “un elemento negativo” che non aveva reali possibilità di crescita. Il Direttore Commerciale l'aveva ormai “etichettato” e, come tale, la gestione che utilizzava nei suoi confronti lasciava poco spazio ai miglioramenti: il venditore sarebbe stato da sostituire il prima possibile. Accadde però che il Direttore Commerciale fosse inviato in un progetto speciale all'estero che durò sei mesi. La sua posizione fu occupata temporaneamente da uno dei venditori più anziani. Il venditore X in pochi mesi passò da venditore scadente ad essere uno dei venditori con il miglior tasso di crescita dell'azienda. Non che debba essere sempre così, però ci tenevo a sottolineare come, a volte, il cambio di atteggiamento nei confronti di una persona possa portare a dei risultati miracolosi.

“Trattate gli altri come sono e lo resteranno, trattate gli altri come dovrebbero essere e lo diventeranno.” - Goethe

Fate attenzione quando diventate molto critici nei confronti di qualche vostro collaboratore. Il miglioramento di una persona è possibile solamente prendendo in considerazione i suoi lati positivi e lavorando per rinforzarli.

UNA BATTAGLIA GIÀ PERSA

Quando cerchiamo di migliorare il personale a noi subordinato, troppo spesso ci concentriamo su ciò che non va, sui loro lati negativi. Nonostante noi si possa avere anche delle valide ragioni per operare in quel modo dobbiamo sapere che, così facendo, non solo noi ma anche le persone che gestiamo tenderanno ad avere un peggioramento.

Azione A	Azione B
CI CONCENTRIAMO SUI LATI NEGATIVI DI QUALCUNO PER FARGLIELI NOTARE E FAR SÌ CHE QUESTI DIVENTINO POSITIVI.	PRENDIAMO IN CONSIDERAZIONE I LATI POSITIVI DEL PERSONALE E GLIELI FACCIAMO NOTARE, LI ENFATIZZIAMO E SPINGIAMO PER AUMENTARLI. QUANDO QUESTI SONO MOLTO FORTI GLI CHIEDIAMO ANCHE DI CAMBIARE QUEI "PICCOLI PUNTI CHE NON VANNO".
↓	↓
Risultato Azione A	Risultato Azione B
I LATI NEGATIVI DELLA PERSONA SI FORTIFICANO ED "ERODONO" ANCHE I SUOI LATI POSITIVI. LA PERSONA PEGGIORA.	I LATI POSITIVI MIGLIORANO ED "ERODONO" I LATI NEGATIVI.

Morale: "Per ottenere un incremento delle prestazioni del personale bisogna sempre cercare di fare riferimento ai loro lati positivi e lavorare per migliorarli. Se invece si presta attenzione più che altro ai lati negativi, non solo non si otterrà alcun reale miglioramento ma in molti casi saremo noi all'inizio dell'Organizzazione Orizzontale a generare un peggioramento.

"I superiori educano gli inferiori, osservandoli e portandone in luce le capacità. Questo è ciò che viene chiamato Fortuna." Dal libro dell'I Ching, 2.000 A.C.

DIAGNOSTICARE NEL MODO CORRETTO: COME GUADAGNARE LA FIDUCIA DEL PROPRIO PERSONALE

Il seguente brano è tratto dal libro "Le 7 Regole del Successo" di Stephen Covey, un testo molto importante per chiunque si occupi della gestione del personale:

Supponiamo che, avendo un problema alla vista, decidiate di andare da un ottico. Questi, dopo avervi ascoltato brevemente, si toglie i suoi occhiali e ve li porge. "Se li metta - vi dice - Li ho indossati per dieci anni e mi hanno veramente aiutato. Ne ho un paio extra a casa; li può tenere."

Allora voi li indossate, ma il problema peggiora. "È terribile - gli dite - Non riesco a vedere niente!"

"Beh, che c'è che non va? - vi domanda - Funzionano molto bene per me. Ci provi con un po' più di convinzione..."

"Ci sto provando - insistete - ma è tutto sfocato..."

“Ma qual è il problema? - vi chiede un po’ adirato - Dovete pensare in modo più positivo”.

E voi rispondete: “Anche positivamente non riesco a vedere niente...”.

“Dio se siete ingrati! - vi dice - Dopo tutto quello che ho fatto per voi!”

Quante probabilità ci sono che ritorniate da quell’ottico la prossima volta che avrete bisogno di aiuto? Quante probabilità ci sono che gli comuniciate i vostri veri pensieri e che vi lasciate guidare dalla sua leadership? Avete ragione, non molte. Non si ha molta fiducia in qualcuno che tende a prescrivere, cioè a darci le sue soluzioni, prima di aver capito qual è davvero il problema.

“Cercate prima di tutto di capire, poi di farvi capire.” - Stephen Covey

COMPRENDERE LE PERSONE CHE GESTIAMO



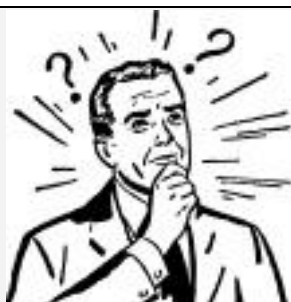
Dopo che l'imprenditore o il manager ha effettuato il cambiamento all'inizio dell'Organizzazione Orizzontale adottando un atteggiamento più causativo e votato ai lati positivi delle persone che gestisce, è importante che faccia condurre da un professionista esterno una valutazione oggettiva dei propri collaboratori.

Questa azione dovrebbe essere effettuata per rispondere a domande quali: “Sono io che ancora non la sto gestendo bene oppure il problema è che ho messo la persona giusta nel posto sbagliato?” o ancora: “Quali sono i punti di forza e gli spazi di miglioramento di questo collaboratore?”; “Lo sto gestendo nel modo giusto o con lui dovrei fare delle cose diverse?”; “Sto facendo bene scommettendo su questa persona o, forse, sarebbe meglio trovare qualcun altro?”.

Sono domande come quelle appena menzionate, infatti, che bloccano un manager o un imprenditore e lo rendono tremendamente inefficiente nella gestione delle risorse umane. Anche tu, se fai per un attimo mente locale, sicuramente ti accorgerai di alcune domande o dubbi che hai riguardo a qualche persona che compone il tuo staff... Fermati un attimo e fai mente locale: quali sono i dubbi che hai rispetto alle persone che gestisci? Sono quei dubbi e quelle incertezze che ti bloccano e non ti permettono di essere efficiente come potresti.

In assenza di CERTEZZA, il manager o l'imprenditore tituba, scende a compromessi e, nella maggior parte dei casi, perde molta della capacità di generare espansione tramite le persone.



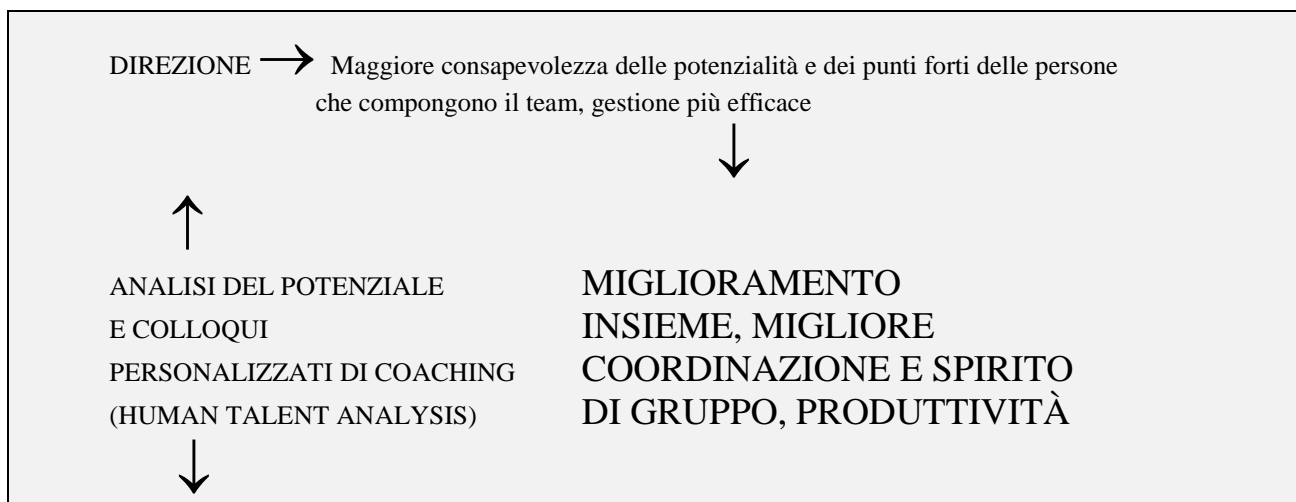


Spesso e volentieri l'incertezza riguardo alle caratteristiche di un collaboratore blocca il manager e lo rende tremendamente inefficiente.

Condurre un'analisi professionale delle risorse umane della propria azienda è un'azione indispensabile e ti può ripagare fornendoti degli spunti di miglioramento molto importanti.

Attraverso una tale analisi, si dovrebbero analizzare con precisione le effettive capacità e gli effettivi spazi di miglioramento delle risorse interne. Questi stessi risultati dovrebbero poi essere utilizzati per coinvolgere ed ottenere un miglioramento di tutti i collaboratori della struttura.

IL SISTEMA HUMAN TALENT ANALYSIS³ AL LAVORO



³ La Human Talent Analysis è un'analisi del potenziale produttivo di manager e collaboratori, sviluppata da Paolo Ruggeri in partnership con la Open Source Management. Per maggiori informazioni info@paoloruggeri.it



PERSONALE → Maggiore consapevolezza delle aree personali di miglioramento, impegno per cambiare

COSA FARE PER METTERE IN PRATICA QUANTO TRATTATO IN QUESTO PRIMO CAPITOLO

L'essenza di questo capitolo è che per avviare un programma di miglioramento delle risorse umane, due sono le attività da mettere in campo:

1. *Smettere di percorrere la strada verso l'inabilità: incolpare le circostanze esterne o il nostro personale per le cose che non vanno bene nella nostra azienda non ci porterà da nessuna parte ma farà sì che noi ci si senta ancora più impotenti ed incapaci di influenzare ciò che ci circonda.*

Quello che serve è riappropriarsi della responsabilità e mettere in campo un atteggiamento positivo, orientato alle soluzioni e ai lati positivi, piuttosto che a tutto quello che non funziona.


2. *Fatto ciò dobbiamo far condurre un'analisi professionale del personale dell'azienda al fine di farci un'idea chiara dei punti di forza e di eventuali limiti delle persone con cui collaboriamo. Non è sufficiente dire: "Questo collaboratore è con me da tanti anni; ormai conosco i suoi punti di forza e debolezza...". Devi sapere se è o meno la persona giusta, quella che può aiutarti a prendere l'azienda e a lanciarla sul mercato o se sei tu che sbagli incaponendoti a cercare di farla crescere.*

Il fatto di lavorare unicamente sul punto 1) e non sul punto 2) è il motivo per il quale i numerosi corsi di motivazione e gestione delle risorse umane presenti sul mercato tendono ad avere, alla meglio, un effetto passeggero che con il tempo tende a scemare. L'imprenditore, "ringalluzzito" dalla carica motivante ricevuta nel corso, per un po' di tempo si avvicina in modo positivo e motivante verso la sua azienda e le sue persone ma, continuando a lavorare sulle persone sbagliate, accumula così tanti fallimenti da decidere che "nonostante il corso sia stato anche bello forse, tutto sommato, non è che queste cose sulla motivazione funzionino poi tanto...".

Il problema vero non è se queste cose che hai studiato sulla motivazione funzionino o meno. Il problema vero è che non funzioneranno mai sino a quando in azienda non comincerai ad avere le persone giuste.

Le persone che compongono la tua azienda sono quelle che porteranno te e la tua idea di business ad affermarsi sul mercato? E nel caso la risposta fosse NO, che cosa hai deciso di fare?

"Prima noi, poi loro" significa che per mettere in moto il miglioramento delle risorse umane devi prima lavorare sul tuo atteggiamento rendendoti conto che lo stile di leadership che utilizzi spesso incide molto di più di quello che pensi nel determinare le prestazioni dei tuoi collaboratori. Mentre modifichi lo stile, devi condurre un'analisi oggettiva delle risorse umane così da comprendere se hai nel team le persone giuste, quelle che ti aiuteranno a raggiungere i tuoi obiettivi.



**IL NUOVO LIBRO
DI PAOLO RUGGERI**

Facile e veloce da leggere “Il nuovo capitale: intellettuale, intangibile, indispensabile” ti aiuta a creare una **squadra di veri campioni!**

Il nuovo libro di Paolo Ruggeri

Acquistalo subito su

<http://www.paoloruggeri.it/shop.asp?idp=60>