

# Le persone che ti cambiano l'azienda

Ascoltando i vari notiziari economici che parlano di bolle, di volatilità dei mercati, di debiti sovrani di cui non ci si può più fidare, a volte viene da chiedersi che cosa manterrà o acquisirà maggior valore negli anni a venire. Ci si lancia in speculazioni filosofiche sul fatto che forse conviene puntare sull'oro o sul Franco Svizzero, si dibatte se convenga o meno continuare a intraprendere in Occidente o se forse non sia più opportuno e proficuo portare alcune delle proprie attività negli Stati Uniti o in Oriente.

Tutto giusto: è importante proteggere il patrimonio ed importante è anche guardare avanti e cercare di capire come evolve il valore in un mondo che cambia... Ma tutti questi pensieri corrono il rischio di farci perdere di vista una fonte di ricchezza che è più vicina a noi e che può davvero fare la fortuna o la rovina di ognuna delle nostre imprese: **l'intraprendenza, la motivazione e le capacità individuali dei nostri collaboratori.**

Non è vero, infatti, che quando si hanno i collaboratori giusti si riescono a fare buoni profitti anche in un settore calante? E non è forse vero, anche, che in mancanza di buoni collaboratori, si corre il rischio di non riuscire a sfruttare anche eccellenti opportunità di mercato che dovessero presentarsi?



*I collaboratori giusti aiutano a fare buoni profitti anche in settori calanti.*

Abbiamo quindi voluto dedicare questa lettera informativa ad una fonte di ricchezza che ogni imprenditore può generare per la propria azienda: l'intraprendenza, la motivazione e la carica individuale delle persone che compongono la squadra.

## CHI SONO I VERI TALENTI

*“Per costruire una rete vendita che funzioni bene non ti servono dei dipendenti ma ti servono collaboratori innamorati” – Antonio Coeli, Direttore Commerciale CGN (prima azienda per valore degli utili in provincia di Pordenone).*

Nell'immaginario collettivo quando si pensa ad un talento generalmente ci si riferisce ad una persona con qualità straordinarie, doti innate fuori dal comune e quindi a un individuo decisamente superiore alla media.

Nel mondo dell'impresa molto spesso il concetto di talento assume questo significato. Le aziende bramano e rincorrono persone dotate di caratteristiche straordinarie in termini di competenze o abilità individuali che, una volta assunte, rivoluzionino l'intera azienda portandola al successo. Sono convinte che trovare un paio di questi “elementi” (il campionissimo delle vendite, il mago della finanza o il genio dell'informatica) risolverebbe per sempre i loro problemi. Persone che, se anche esistessero, sarebbero comunque fuori dalla portata economica della maggior parte delle piccole e medie imprese del nostro paese.

Il concetto di talento per un'azienda dovrebbe avere una connotazione differente. Le imprese non dovrebbero puntare a cercare individui straordinari che cambino le sorti del business in una settimana.

**I veri talenti per le PMI sono semplicemente persone che condividono i valori dell'azienda, sono produttive e creano risultati, portano un valore aggiunto in termini di atteggiamento / idee / competenze e creano un impatto positivo all'interno del gruppo.**

Per un imprenditore il talento è la persona che condivide i suoi progetti e non ostacola la loro realizzazione, propone idee innovative, diffonde il buon umore, si integra rapidamente nel gruppo, non ha costantemente bisogno di direttive e infonde passione in ciò che fa.

Quali sono le caratteristiche che identificano il talento?

La prima è il **SENSO DI INADEGUATEZZA**. Il talento è colui che, pur ottenendo buoni risultati, non si sente mai arrivato. Non ne sa mai abbastanza. Si sente sempre “positivamente inadeguato” per il proprio ruolo e quindi è costantemente focalizzato sull'auto-miglioramento, continua ad aggiornarsi, è desideroso di imparare e di crescere, si confronta con i migliori e cerca di emularli.

La seconda è il **SENSO DI URGENZA**. Per un talento il momento giusto è sempre “adesso”. Scalpita dal desiderio di ottenere risultati, si attiva tempestivamente per realizzare le idee che ha pensato. Non ha tempo da perdere. Non vuole rimandare, aspettare, procrastinare. Vuole solo ottenere risultati e completare le cose. In fretta.

La terza è la **DISPONIBILITÀ AL CAMBIAMENTO**. Diffidate di chi resiste al cambiamento e alle innovazioni. Di chi dice che tutto va bene perché ha sempre funzionato così. Queste persone non vi porteranno nel futuro e non faranno espandere la vostra azienda.

*(continua)*

(continua)

Il talento anticipa il cambiamento e lo cavalca; o perlomeno non lo frena. Spesso lo propone e vi partecipa attivamente.



*Per un imprenditore il talento è la persona che condivide i suoi progetti, diffonde il buon umore, non ha costantemente bisogno di direttive e infonde passione in ciò che fa.*

La quarta è l' **ORIENTAMENTO A FARE PRIMA DI AVERE**. Il vero talento prima agisce e porta risultati, poi chiede qualcosa in cambio. Non ha bisogno del "gettone" per fare qualcosa. Coloro che dicono "Per vendere i nuovi prodotti mi serve la brochure", oppure "Sì, partecipo a questo progetto; ma quanto ci guadagno?" sono collaboratori jukebox, nel senso che non funzionano se non inserisci il gettone; non sono veri talenti, per quanto possano avere capacità produttive o competenze tecniche specifiche.

Il talento invece possiede intraprendenza e iniziativa, si mette all'opera senza necessariamente aspettarsi un ritorno economico o un riconoscimento immediato; spesso si attiva anche su progetti non strettamente legati al suo ruolo specifico, motivato dal desiderio di contribuire e aiutare.

La quinta è l' **ATTEGGIAMENTO "NO PROBLEM"**. Il talento è focalizzato sui risultati e pensa che qualsiasi ostacolo possa essere superato e qualsiasi difficoltà risolta. È più concentrato sulle soluzioni che sui problemi e sa che può contribuire a migliorare l'azienda in cui lavora risolvendo personalmente le difficoltà che incontra, evitando che queste arrivino ai suoi responsabili. "Ok, me ne occupo io..." è una delle sue frasi ricorrenti. Quanto vale per un imprenditore sapere di avere in azienda qualcuno che gli porta delle soluzioni ai problemi?

□

**Riassumendo...** Come riconoscete un talento?

- Spinta costante al miglioramento personale.
- Velocità nell'ottenere risultati.
- Predisposizione all'innovazione.
- Iniziativa senza pretese.
- Capacità di risolvere i problemi.

#### LA SELEZIONE NATURALE

*"Il valore di un'idea imprenditoriale è direttamente proporzionale al valore e alla qualità delle persone alle quali sei riuscito a farla sposare". – Paolo Ruggeri*

Quando entrano in azienda individui che portano nuova vitalità, che grazie al senso di urgenza mantengono un ritmo di lavoro molto elevato, che hanno un atteggiamento "no problem", le persone che già lavorano in azienda, magari un po' sopite e adagate nella routine, si trovano davanti a un bivio: rimettersi in gioco e adottare un atteggiamento più positivo e produttivo... oppure essere tagliate fuori.

Si innesca in maniera spontanea una sorta di **selezione naturale**: i più abili, produttivi e reattivi al cambiamento sopravvivono, gli altri non riescono o non vogliono adattarsi al cambiamento e di conseguenza frequentemente lasciano l'azienda.

**Questo meccanismo è particolarmente potente perché è il gruppo stesso che lo attiva, senza l'intervento diretto dell'imprenditore.**

Ciò avviene perché le persone positive e volenterose che lavorano in azienda cominciano a diventare insofferenti nei confronti di chi rallenta il ritmo, "mette i bastoni tra le ruote" o in qualche modo frena le iniziative, portando problemi, diffondendo malumore e criticismo, adottando la linea del "è difficile, non si può fare".

Grazie alla nostra esperienza di consulenza in azienda, abbiamo osservato questo meccanismo all'opera in decine di casi. Il miglioramento progressivo della qualità dei membri del gruppo genera un "auto esilio" dei collaboratori meno produttivi o più problematici. E questa è un'arma che l'imprenditore deve conoscere e deve saper utilizzare, anche in considerazione del fatto che opera in un mercato del lavoro fortemente bloccato e vincolato, per cui di fronte a situazioni problematiche relative al personale molto spesso si ritrova impotente. Di conseguenza, fare in modo che il gruppo stesso si attivi in questa direzione è la soluzione più intelligente ed efficace da attuare, nella certezza che, anche se talvolta i risultati non saranno immediati, nel lungo periodo la strategia funzionerà.

Non si sorprenda quindi un imprenditore se, dopo aver inserito alcune persone di talento in azienda, si ritroverà, da un lato, qualche collaboratore sopito che improvvisamente si risveglia dal torpore e migliora fortemente la sua produttività, dall'altro qualcuno di quelli un po' problematici che gli comunicherà di non sentirsi più in sintonia con il nuovo corso che ha intrapreso l'azienda e rassegnerà le dimissioni.

Il concetto della mela marcia funziona anche al contrario. È il concetto della "mela sana".

Naturalmente non si è mai vista una mela sana migliorare le altre mele presenti nel cestino.... Ma fra gli esseri umani fortunatamente funziona.

(continua)

(continua)

Un individuo allegro e brillante contagia positivamente chi gli sta attorno. Tra le persone si manifesta un impatto contagioso anche in senso positivo.

Ecco perché il fatto di inserire persone di talento in azienda non deve essere visto semplicemente come un'azione di miglioramento nel breve termine, ma come **un'attività strategica che conduce alla crescita dell'azienda** nel tempo. Un'attività strategica imprescindibile, per qualsiasi PMI.



*Un individuo allegro e brillante contagia positivamente chi gli sta intorno.*

#### CHI TI CAMBIA L' AZIENDA

*“Un ‘CHI’ non è mai un costo, anche quando non è ancora chiaro di che cosa dovrà occuparsi...” – Federica Broccoli*

Se è vero che le aziende sono fatte di persone, è vero che **le persone possono cambiare le aziende**. Quando trovi le persone giuste non esistono progetti troppo complessi, obiettivi troppo difficili o sogni troppo ambiziosi.

Vorrei raccontarvi la storia di un nostro cliente, imprenditore in un' azienda di produzione del nord Italia. Si tratta di un caso limite, che forse non tutte le PMI potrebbero imitare, ma che rappresenta una fonte di ispirazione per un approccio più efficace alla ricerca del personale.

Questo imprenditore, nella ricerca e selezione del personale, da anni usa un metodo non convenzionale: non cerca di occupare dei posti, ma cerca di trovare delle persone in gamba.

Non avvia una selezione perché ha bisogno di un venditore, di un magazziniere o di un operaio; avvia una selezione per cercare persone di talento e solo dopo, sulla base dell' analisi attitudinale e del colloquio, decide quale ruolo assegnare loro. Spesso chi entra in azienda non sa precisamente che lavoro andrà a fare, né lo sa l' imprenditore. Ma scegliendo prima le persone e poi il ruolo, questa azienda nell' ultimo decennio è cresciuta notevolmente raddoppiando produzione e fatturato, ha incrementando gli utili; e molte delle persone assunte hanno fatto percorsi di carriera significativi.

L'attuale amministratore delegato, per esempio, addirittura era stato assunto come tecnico di produzione.

**Prima “chi” e poi “che cosa”**. Ciò significa scegliere prima le persone e poi i progetti.

Assolutamente in contro tendenza rispetto a quello che usualmente avviene nelle aziende, dove prima si decide cosa fare (o semplicemente si hanno delle esigenze operative da risolvere) e poi si cercano nuove persone per farlo.

Ma come si fa a riconoscere un CHI?

**Un CHI è qualcuno che crea qualcosa dal niente**. E si differenzia dalle molte persone che “creano il niente da qualcosa”.

Un venditore che crea qualcosa dal niente è, ad esempio, una persona che, inserita in una zona geografica problematica, senza brochure promozionali né affiancamento né supporto tecnico da parte dell'azienda, attraverso la sua capacità relazionale e il suo entusiasmo riesce a creare un buon numero di clienti fidelizzati e profittevoli, colmando con le sue qualità personali l' assenza di quegli aspetti tangibili che sembrerebbero “indispensabili” per la buona riuscita del lavoro. Il suo atteggiamento “no problem” gli permette di superare difficoltà od ostacoli oggettivi conseguendo comunque l' obiettivo.

Al contrario, “il venditore che crea il niente da qualcosa” è colui che, nonostante riceva strumenti promozionali, formazione e affiancamento, riesce ad avere solo clienti problematici e si demotiva costantemente per la presenza della concorrenza sul mercato.

Il CHI è l' anima che soffia vita nel progetto, è il risolutore dei problemi, è per tutti quanti il simbolo del “Si può fare”.

Quando un' azienda trova un CHI, è in grado di realizzare progetti e conseguire obiettivi che prima sembravano impossibili o che addirittura non aveva ancora concepito.

Un CHI non è mai un costo, anche quando non è ancora chiaro di cosa dovrà occuparsi, perché potrebbe espandere qualsiasi area che gli venga assegnata o addirittura proporre e realizzare da sé una nuova idea. Un CHI crea sempre valore aggiunto in azienda, è in grado di trasformare qualunque progetto gli venga affidato in qualcosa di economicamente vantaggioso per l' azienda e in un' opportunità di crescita. Spesso è il propulsore di nuove iniziative e lo stimolo per tutti quelli che gli stanno intorno.

A ogni imprenditore, almeno una volta, è capitato di trovare un CHI.

Forse è il socio con cui ha deciso di avviare l' attività, magari è il miglior venditore che ha in azienda, forse è

(continua)

*(continua)*

quel responsabile che gli risolve tutti i problemi e di cui si può sempre fidare, o quel collaboratore che è sempre sorridente e fa il suo lavoro con passione.

Una persona così ti ridà il sorriso, ti fa tornare la voglia di intraprendere, di lanciarti sul mercato con nuovi progetti, ti fa sentire che non sei solo. Riaccende le tue speranze.



*Il CHI è l'anima che soffia vita nel progetto, è il risolutore dei problemi, è per tutti quanti il simbolo del "Si può fare".*

**Basta una persona giusta per cambiare per sempre la tua azienda.**

Perché una persona giusta porta nuova linfa e nuovi stimoli. Perché le puoi delegare compiti e responsabilità, mentre tu ti dedichi a qualcos'altro. Perché si occupa dei tuoi clienti come faresti tu. E non ti dà preoccupazioni.

Una persona così ti fa innamorare nuovamente del tuo lavoro e della tua azienda.

Ma se oggi guardi la tua azienda e ti sembra di non avere persone così attorno a te, vuol dire che hai smesso di cercarle. Hai smesso di crederci.

Non è un problema di selezione. È una questione di convinzione.

Devi ricominciare a crederci. Perché queste persone esistono, anche per la tua azienda. E sono là fuori che ti stanno aspettando.

### **IDENTIFICA LE PERSONE CHE POSSONO AIUTARTI A RENDERE PROSPERA L'IMPRESA**

L'intraprendenza, la motivazione e le capacità delle persone che ha all'interno dell'impresa, costituiscono la principale fonte di ricchezza di ogni imprenditore.

Ovvio, alcuni di noi creeranno maggiore prosperità avvalendosi di una delle tante opportunità che mercati finanziari così volatili come quelli di oggi possono generare: alcuni guadagneranno comprando oro e poi rivendendolo ad un prezzo ancora più elevato, altri potrebbero speculare sul franco svizzero, altri ancora potrebbero cogliere altre opportunità investendo o delocalizzando nei paesi emergenti. Tutto giusto.

Ma tutte queste opportunità e turbolenze finanziarie ci potrebbero distrarre da un grande dato di fatto, quello che negli anni ha sempre generato ricchezza e prosperità per noi e per la nostra impresa.

[Le nostre imprese crescono, prosperano e fanno utili quando sono composte da esseri umani capaci, coinvolti e motivati.](#)

Il mio ruolo esiste per aiutarti ad incontrare, identificare ed attirare nella tua impresa proprio queste persone.

**Federica Broccoli**  
Responsabile HR Department OSM

## **CUSTOMER CARE OPEN SOURCE MANAGEMENT**

*Open Source Management offre servizi per aiutare le PMI Italiane a competere con maggior successo nei nuovi scenari economici.*

*Per maggiori informazioni circa i servizi di analisi, recruitment e "Selezioni chiavi in mano" offerti dalla **Open Source Management**, per informazioni sugli altri servizi erogati o, anche solo per ricevere consigli riguardo all'applicazione delle nozioni contenute in questa Lettera Informativa contattateci, senza alcun impegno al n. **051 8490411**, oppure inviateci una mail a **info@osmanagement.it***

*Tutte le aziende che ci contatteranno riceveranno in regalo una copia del libro "Scegli chi ti Aiuta" di **Federica Broccoli e Flavio Cabrini**.*