

CONSIGLI PER MIGLIORARE LE PROPRIE PRESTAZIONI E QUELLE DEL PROPRIO PERSONALE

Il talento, la capacità e la motivazione del personale interno all'azienda, sono dei beni di grande importanza per un imprenditore. Questo è vero per tutto il personale, per i venditori, per gli impiegati, per i tecnici, per i dirigenti.

"Sono le persone dietro ad un'azienda commerciale che determinano la misura del successo di cui essa godrà. Modificate la loro personalità in modo che siano più piacevoli ed attraenti per la clientela ed il commercio comincerà a prosperare".

- Napoleon Hill, Les Lois du Succes

Philip Crosby, autore di Quality without Tears, indubbiamente uno dei principali consulenti nel campo della Qualità Totale, concorda con questo modo di vedere le cose:

"Non ho mai incontrato un dirigente di successo che non dicesse di essere orientato verso il personale".

COMINCIARE BENE PER FINIRE ANCORA MEGLIO

"Un cattivo inizio predice una cattiva fine" - Euripide

In base al concetto di organizzazione orizzontale, un'azienda è come un processo che viene svolto passo per passo. La prima funzione del processo è indubbiamente la Direzione Generale che determina la direzione dell'intera azienda.



La seconda funzione 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 dell'azienda. La Direzione Generale, che include anche l'imprenditore stesso, potrebbe essere definita come la SORGENTE dell'intera azienda.

Attraverso le azioni della Direzione Generale l'azienda si espande o si contrae. Diventa quindi importante analizzare in modo più approfondito le azioni che intraprendiamo giorno per giorno nei confronti del nostro personale.

Schema dell'organizzazione orizzontale



CAUSATIVITA' PER RISOLVERE I PROBLEMI

Osservate la parola responsabilità - abilità di rispondere - la capacità di scegliere la vostra risposta. Le persone molto causative si rendono conto di tale responsabilità. Non incolpano le circostanze, le condizioni o il condizionamento esterno che agisce sul loro comportamento.

Siccome siamo naturalmente delle persone causative, se la nostra vita è un effetto delle condizioni o del condizionamento esterno, abbiamo scelto, consciamente o inconsciamente, di dare alle cose il potere di controllarci.

(continua)

(continua)

Quando facciamo tale scelta diventiamo reattivi e diventiamo “effetto”. In altre parole, avendo deciso che qualcosa ci sta influenzando e che questo qualcosa sta sbagliando, abbiamo dato a quella cosa 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, 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

Noi possiamo influenzare qualcosa solamente se accettiamo di essere la sorgente per quella cosa. Se noi non accettiamo di essere la sorgente, la causa per quella cosa, per quel determinato comportamento, ci ritroviamo ad esserne l'effetto.

Abbiamo delegato il nostro potere di influenzarla.

CAMBIARE IL NOSTRO MODO DI PENSARE COSÌ DA INFLUENZARE I PROBLEMI, NON ESSERNE INFLUENZATI

Una parte molto importante della gestione del personale verso il miglioramento consiste nella capacità di attribuire la giusta causalità. È molto importante anche il nostro modo di pensare. Se non siamo soddisfatti delle prestazioni di un determinato dipendente, e continuiamo a provare rancore o ad essere critici verso tale persona senza prima analizzare noi stessi, non riusciremo mai a risolvere la situazione. I nostri pensieri sono un indicatore del grado in cui ci consideriamo causativi. I pensieri e il linguaggio delle persone “effetto” le assolvono della responsabilità:

FASE	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 degli uomini 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 ci rendiamo immediatamente conto che le azioni conseguenti a tali pensieri non ci porteranno 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 GLI ALTRI”.



PENSARE IN MODO CORRETTO

In base alla teoria Causa - Effetto, se vogliamo ottenere dei miglioramenti dobbiamo prima di tutto concentrarci su noi stessi, vedere che cosa noi non stiamo facendo, che cosa stiamo facendo che non è corretto e dove NOI possiamo migliorarci.

(continua)

(continua)

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 degli uomini più capaci..."	Non sto formando e assistendo il mio personale così da renderlo efficace.
"Non esegue mai quello che gli dico di fare."	Devo ancora capire dove sbaglio nell'emissione di ordini.

Quando il nostro modo di pensare sarà arrivato a questo livello, avremo un modo efficace per influenzare le situazioni, la prima area di miglioramento all'interno della nostra azienda: noi stessi, i dirigenti, chi segue e cura il personale. E soprattutto avremo smesso di delegare ad altri la responsabilità per quello che succede nella nostra vita e nella nostra azienda. Questo è il primo passo della catena di montaggio e dell'organizzazione orizzontale: la Direzione Generale. Innumerevoli studi ed innumerevoli esempi pratici mostrano che un diverso atteggiamento nei confronti del personale da parte della Direzione Generale è il primo passo per un aumento di produttività e di motivazione. Se non ci indirizziamo al personale in maniera causativa o continuiamo solamente ad affrontarlo da effetto, allora quello che dice Euripide si materializzerà: il cattivo inizio porterà a una cattiva fine.

"Non puoi cambiare i frutti di un albero, senza cambiare la radice"

- Stephen Covey



SAPETE SPIEGARVI IL PERCHÉ?

In una scuola americana sono stati somministrati dei test che non avevano alcun senso ai bambini in una classe. Agli insegnanti è stato detto che gli alunni venivano sottoposti a dei test per determinare il loro quoziente di intelligenza. I questionari compilati dai bambini vennero però immediatamente cestinati. In seguito vennero estratti a sorte i nomi di quattro alunni di quella classe. Agli insegnanti fu detto che dovevano prestare particolare attenzione a quei quattro perché avevano un quoziente di intelligenza superiore alla media. Alla fine dell'anno quei quattro alunni erano diventati i migliori della classe. Era cambiato l'atteggiamento degli alunni o quello degli insegnanti?

Prima di andare oltre, chiedetevi sinceramente: "Ho assunto l'approccio da causa di cui si parlava sopra?". Qualsiasi programma di miglioramento non funzionerà se non abbiamo deciso che NOI siamo la causa della situazione, negativa o positiva che sia, e non abbiamo effettuato la correzione all'inizio dell'organizzazione orizzontale.

LAVORARE SUI PUNTI 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 del nostro personale che non funzionano. Facciamo riunioni dove diciamo quali sono le cose che non vanno e i cambiamenti che si dovrebbero effettuare. Avete mai analizzato i risultati di tali azioni sulle statistiche di produzione?

Avete mai osservato come va una persona che noi continuiamo a pensare sia molto negativa, svogliata e demotivata? Migliora o peggiora?

(continua)

(continua)

Quando cerchiamo di migliorare il personale, troppo spesso ci concentriamo su ciò che non va, sui punti negativi. Scendiamo nell'arena e vediamo che cosa succede quando affrontiamo il personale e qual è la maniera corretta per affrontarlo:

Azione A	Azione B
Ci concentriamo sui punti negativi di qualcuno per farglieli notare e far sì che questi diventino positivi.	Prendiamo in considerazione i punti 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 punti negativi della persona si fortificano ed erodono anche i suoi punti positivi. Il personale peggiora.	I punti positivi migliorano ed erodono i punti negativi.

Morale: "Per migliorare le prestazioni del personale bisogna sempre fare riferimento ai punti positivi delle persone e lavorare per migliorarli. Se si presta attenzione solo ai punti negativi, non si otterrà alcun reale miglioramento. Ricordatevi di questo la prossima volta che avrete un colloquio con un vostro dipendente".

"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.



«pensa, fai e sii positivo»

Che cosa sarebbe successo se agli insegnanti della classe di cui sopra fosse stato detto che quei quattro alunni erano i peggiori?

Date un'occhiata alla case history che segue, realmente riscontrata in un'azienda inglese.

CASE HISTORY

Il venditore X era considerato un elemento molto negativo che non aveva alcuna possibilità di crescita. L'attenzione del Direttore Commerciale era rivolta più che altro a quello che questo venditore non era in grado di fare o faceva male. L'azienda stava già intraprendendo le azioni necessarie per sostituirlo. Accadde però che tale Direttore Commerciale fosse inviato per 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 sei mesi passò da venditore di livello medio basso ad essere uno dei primi tre venditori dell'azienda. Quando venne chiesto al venditore anziano a che cosa era da imputarsi tale miglioramento, egli disse: "È da imputarsi al fatto che io credo in lui e che voglio abbia successo".

"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 dipendente. Il miglioramento di una persona è possibile solamente prendendo in considerazione i punti positivi e lavorando per rinforzarli.

DIAGNOSTICARE NEL MODO CORRETTO: COME GUADAGNARE LA FIDUCIA DEL PROPRIO 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. Provi con un po' più di intenzione".

"Ci sto provando", insistete. "È tutto sfuocato".

"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? Non molte. Non si ha molta fiducia in qualcuno che non fa una diagnosi prima di prescrivere. Ma quante volte nella comunicazione di tutti i giorni facciamo una diagnosi prima di prescrivere?

Abbiamo una tale tendenza a fare tutto in fretta, a "sistemare le cose con un buon consiglio". Ma quanto spesso non prendiamo il tempo necessario per diagnosticare, per comprendere veramente e in maniera approfondita il problema prima di iniziare a prescrivere?

"Cercate prima di tutto di capire, poi di farvi capire."

-Stephen Covey

Per valutare e comprendere bene il personale bisogna avere uno strumento oggettivo. Deve essere uno strumento simile per tutto il personale. Open Source Management con il test H.T. Beta ha fatto un passo in questa direzione offrendo alle aziende un sistema per comprendere a fondo e senza alcun pregiudizio le qualità del personale, i punti positivi e punti negativi. Come sono? Che cosa li preoccupa? Dove potrebbero migliorare le prestazioni e soprattutto COME potrebbero farlo?

Con le analisi interne, siamo in grado di analizzare con precisione gli spazi di miglioramento e di comunicarveli, oltre a comunicarli e farli notare al personale stesso durante dei colloqui con un consulente qualificato.

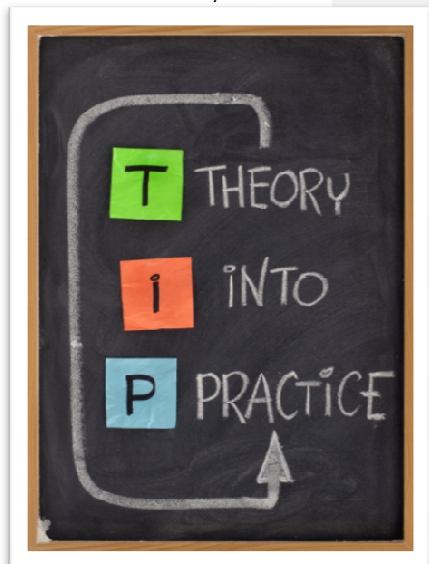


Il sistema H.T. Beta al lavoro:



COSA FARE PER METTERE IN PRATICA QUESTA LETTERA INFORMATIVA:

«Dalla teoria alla pratica»



1. Per prima cosa osservare veramente noi stessi e i nostri dirigenti quale causa, sorgente dell'azienda, e chiederci se sono alcune delle nostre azioni o dei nostri atteggiamenti che stanno causando una scarsa motivazione e produttività del nostro personale. Facciamo una diagnosi prima di prescrivere? Teniamo in considerazione i punti positivi o ci concentriamo per lo più sui punti negativi? Formiamo e facciamo crescere il nostro personale o ci limitiamo a far notare loro che non fanno le cose come dovrebbero?

Open Source Management può aiutarvi durante questo passo tramite l'analisi H.T. Beta (analisi del potenziale) o corsi personalizzati di Leadership e Gestione del Personale. Spesso i risultati dell'H.T. Beta effettuato sui dirigenti di livello più elevato possono veramente aprire gli occhi riguardo alle azioni che si possono intraprendere per ottenere una produttività migliore.

2. Fatto ciò analizziamo il nostro personale. Effettivamente quali sono i loro punti forti? Quali sono i loro punti deboli? Di che cosa avrebbero bisogno per produrre meglio e di più? Sono adatti per la posizione che svolgono o potrebbero essere più produttivi in un'altra posizione? Che tipo di aiuto dobbiamo dar loro e che tipo di programma a medio-lungo termine dobbiamo portare avanti con ognuno per ottenere migliori prestazioni?

Se volete ottenere una maggiore produttività dal personale che già avete o se vi interessano maggiori introiti, lavorate sull'area commerciale, lavorate sulla ricerca e sviluppo, certamente. Ma non dimenticatevi di lavorare anche per migliorare le prestazioni e la qualità del vostro personale. È la vostra prima risorsa.

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 sui programmi della Business School MBS, per informazioni o ragguagli circa i servizi erogati dalla **Open Source Management** o, anche solo per ricevere consigli riguardo all'applicazione delle nozioni contenute in questa Lettera Informativa contattaci, senza alcun impegno al n. **051 8490411**, oppure inviaci una mail a **info@osmanagement.it***

*Se sei interessato ai libri e DVD prodotti da Paolo Ruggeri e da Open Source Management, visita il sito **www.paoloruggeri.it***