

KIT DI SOPRAVVIVENZA DEL MANAGER

Percorso di formazione e foglio di applicazione pratica per Imprenditori e Responsabili

NOME _____

COGNOME _____

AZIENDA _____

DATA _____ CONSULENTE EVO _____

Lo scopo di questo Kit

Questo strumento nasce per un obiettivo preciso: portare l'imprenditore e/o il responsabile a conoscere e applicare, in modo sistematico, i fondamenti dell'organizzazione aziendale, così da preservare e rafforzare la struttura dell'organigramma e aumentare la responsabilizzazione delle persone che gestisce.

Non è un manuale da leggere una volta e archiviare: è un percorso guidato, fatto di letture, discussioni e simulazioni pratiche, che il consulente EVO conduce insieme al manager passo dopo passo. Ogni sezione della parte formativa è affiancata da un foglio di applicazione pratica: uno spazio dove il concetto letto smette di essere teoria e diventa un'azione concreta, verificabile, datata e firmata.

Come è organizzato il Kit

PARTE 1 – Foglio di applicazione pratica: la lista delle azioni da svolgere insieme, sessione per sessione, con spazio per note e verifiche.

PARTE 2 – Formazione: gli articoli di riferimento su cui si basa ogni sessione (Dirigenti, Cosa vuole un dirigente, Fallo bene fallo una volta, Gestione diretta e indiretta, Il sovraccarico illustrato).

PARTE 3 – Esercizio finale di acquisizione dei dati, per verificare che i principi siano stati compresi e siano applicabili a casi reali dell'azienda.

PARTE 1 — FOGLIO DI APPLICAZIONE PRATICA

Lista delle azioni da fare, sessione per sessione. Il consulente e il manager lavorano insieme su ciascun punto: si legge, si commenta collegando il concetto alla realtà aziendale, poi si esercita con una simulazione pratica. Ogni azione va spuntata, datata e firmata solo dopo che è stata realmente svolta — non prima.

1.1 — L'Executive

Questa prima sessione serve a costruire, le fondamenta di cosa significhi realmente "dirigere": non fare il lavoro al posto degli altri, ma ottenere che il lavoro venga fatto attraverso le persone. È la sessione più importante del percorso, perché tutte le altre si appoggiano su questa comprensione di base.

- ☐ 1) Leggi i primi 11 paragrafi dell'articolo "Dirigenti".

Data completamento _____ Firma _____

- ☐ 2) Commenta con il consulente EVO quanto è stato letto, mettendo l'attenzione sul collegare i concetti letti con la reale situazione aziendale.

Data completamento _____ Firma _____

- ☐ 3) Esercizio: scrivi un breve saggio su cosa farai per mettere in atto ancora meglio i primi tre attributi di un buon dirigente.

Data completamento _____ Firma _____

- ☐ 4) Esercizio: scrivi un breve saggio su come e cosa farai per spiegare a un tuo collaboratore come svolgere la propria funzione.

Data completamento _____ Firma _____

- ☐ 5) Esercizio pratico: il consulente EVO simula di essere un tuo collaboratore al quale devi spiegare come svolgere una funzione (es. la registrazione della merce in entrata, la programmazione delle visite commerciali, ecc.).

Data completamento _____ Firma _____

- ☐ 6) Fai gli esercizi "Formazione Dirigenziale: Applicazione Pratica".

Data completamento _____ Firma _____

Domanda di sintesi per chiudere la sessione

"Se da domani smettessi di fare tu il lavoro dei tuoi collaboratori, cosa cambierebbe per te, per loro e per l'azienda?"
— fai scrivere la risposta, non solo dirla.

1.2 — Le linee di comunicazione di un dirigente

Un dirigente che non protegge le proprie linee di comunicazione finisce per ricevere di tutto: emergenze che non gli competono, lamentele senza soluzioni, richieste vaghe. Questa sessione insegna a filtrare cosa deve davvero arrivare sulla sua scrivania.

- ☐ 1) Leggi l'articolo "Cosa vuole un dirigente".

Data completamento _____ Firma _____

- ☐ 2) Commenta con il consulente EVO ogni due o tre paragrafi quanto è stato letto, mettendo l'attenzione sul collegare i concetti letti con la reale situazione aziendale.

Data completamento _____ Firma _____

- ☐ 3) Esercizio: scrivi tre esempi concreti per ciascuno dei quattro punti.

Data completamento _____ Firma _____

- ☐ 4) Esercizio: scrivi un breve saggio sulla situazione attuale delle tue linee di comunicazione e su cosa dovrai fare per migliorarla.

Data completamento _____ Firma _____

- ☐ 5) Esercizio pratico: il consulente EVO simula di essere un tuo collaboratore che ti riporta cose che non dovrebbero arrivare a te (es. problemi di produzione da risolvere, oppure dei "non è possibile" ecc.).

Data completamento _____ Firma _____

1.3 — I processi decisionali

Molte giornate di un manager vengono divorate da decisioni che non dovrebbe prendere lui, o che gli vengono presentate senza i dati necessari per decidere bene. Questa sessione costruisce uno standard chiaro: nessuna decisione senza dati, nessuna decisione che non spetta a chi la porta.

- ☐ 1) Leggi "Fallo bene, fallo una volta".

Data completamento _____ Firma _____

- ☐ 2) Commenta con il consulente EVO ogni due o tre paragrafi quanto è stato letto, mettendo l'attenzione sul collegare i concetti letti con la reale situazione aziendale.

Data completamento _____ Firma _____

- ☐ 3) Esercizio pratico: il consulente EVO simula di essere un tuo collaboratore che ti chiede di prendere decisioni (es. cosa fare su un insoluto di un cliente, se acquistare una nuova fotocopiatrice perché la vecchia è rotta, se stampare una brochure dei prodotti aziendali perché aiuterebbe le vendite, ecc.).

Data completamento _____ Firma _____

- ☐ 4) Analizza con il consulente EVO il modello "Proposta di Soluzione" (Parte 2).

Data completamento _____ Firma _____

1.4 — La delega

Delegare non significa "passare un compito": significa trasferire anche la conoscenza implicita, quella che non sta scritta nei manuali. Questa sessione lavora sulla differenza tra dare un ordine e formare una persona capace di operare da sola.

- ☐ 1) Leggi l'articolo "Gestione Diretta e Indiretta".

Data completamento _____ Firma _____

- ☐ 2) Commenta con il consulente EVO ogni due o tre paragrafi quanto è stato letto, mettendo l'attenzione sul collegare i concetti letti con la reale situazione aziendale.

Data completamento _____ Firma _____

- ☐ 3) Esercizio: il consulente EVO simula di essere un tuo collaboratore diretto al quale devi mostrare come svolgere un lavoro o una funzione. Metti attenzione al passare non solo i dati tecnici, ma anche tutti quei fattori "intangibili" impliciti nel ruolo.

Data completamento _____ Firma _____

- ☐ 4) Esercizio: il consulente EVO simula di essere un tuo collaboratore diretto al quale devi mostrare come risolvere una situazione di pasticcio o di difficoltà, quando ci si trova in una fase di gestione diretta. Utilizza situazioni realistiche per l'azienda.

Data completamento _____ Firma _____

1.5 — Gestione del sovraccarico

Il sovraccarico non è mai solo un problema di quantità di lavoro: è quasi sempre un problema di confini poco chiari tra le funzioni. Questa sessione usa le quattro situazioni illustrate nell'articolo "Il sovraccarico illustrato" (Parte 2) per riconoscere gli schemi ricorrenti in azienda e correggerli alla radice.

- ☐ 1) Leggi la pubblicazione "Il sovraccarico illustrato" fino alle quattro rappresentazioni grafiche incluse.

Data completamento _____ Firma _____

- ☐ 2) Commenta con il consulente EVO ogni due o tre paragrafi quanto è stato letto, mettendo l'attenzione sul collegare i concetti letti con la reale situazione aziendale.

Data completamento _____ Firma _____

- ☐ 3) Esercizio: per ogni rappresentazione grafica, trova insieme a al consulente EVO una situazione aziendale reale. Commenta le conseguenze che ogni situazione reale sta comportando per l'azienda.

Data completamento _____ Firma _____

- ☐ 4) Leggi la pubblicazione "Il sovraccarico illustrato" fino alla fine.

Data completamento _____ Firma _____

- ☐ 5) Commenta con il consulente EVO ogni due o tre paragrafi quanto è stato letto, mettendo l'attenzione sul collegare i concetti letti con la reale situazione aziendale.

Data completamento _____ Firma _____

- ☐ 6) Esercizio: con in mano l'organigramma della tua azienda e/o del tuo settore, fai alcuni esempi di cosa dovrebbe essere indirizzato in quale "sezione di scaffale", a seconda dei tipi di situazioni che avvengono durante la sua giornata di lavoro.

Data completamento _____ Firma _____

Chiusura del percorso

Scrivi un breve saggio su cosa senti di aver appreso da questo intervento. Indica, in particolare: la funzione che intendi smettere di svolgere in prima persona, la persona su cui investirai per primo, e la data entro cui farai il primo passo concreto.

- ☐) Saggio finale di chiusura completato e discusso con il consulente.

Data completamento _____ Firma _____

PARTE 2 — FORMAZIONE

DIRIGENTI

I tre attributi del dirigente

Per prima cosa, un dirigente dovrebbe essere in grado di eseguire qualsiasi lavoro assegnato ai suoi collaboratori diretti meglio di quanto non sappiano fare loro. Dove questo non avviene, il dirigente può trovarsi in grande difficoltà nella gestione: non per orgoglio tecnico, ma perché senza questa competenza reale finisce per non riconoscere quando un lavoro è fatto bene o male, e diventa ostaggio di chi lo svolge.

Un altro attributo del dirigente è la capacità di avere eccellenti relazioni con le persone e di AIUTARLE a comprendere quali sono i loro doveri, i modi per eseguirli, le relazioni che i loro lavori hanno con gli altri lavori all'interno dell'azienda. Non basta indicare un mansionario: bisogna far vedere come i pezzi si incastrano.

Il terzo attributo, che è anche il più importante, è la capacità di ottenere qualcosa fatto tramite un'altra persona. È l'attributo più difficile da acquisire, perché va contro un istinto molto naturale: quello di fare le cose di persona quando si sa farle bene e in fretta.

Il dato ferreo e la sua trappola

Il dato ferreo con cui opera la maggior parte delle persone in un'azienda è "fai il lavoro". Operare in questo modo, però, può essere fatale per un dirigente: il suo atteggiamento non può essere altro che "fai sì che le persone facciano il lavoro".

Con un dirigente che "fa il lavoro" il fatturato tende a bloccarsi, il morale dei collaboratori non è elevato e cresce il turnover di personale. È troppo sovraccarico per prestare attenzione ai dettagli, commette errori, non pianifica e non esegue la pianificazione.

Nella pratica quotidiana di una PMI italiana questo si traduce spesso così: il titolare che risponde lui al telefono al cliente arrabbiato invece di far gestire la chiamata dal commerciale; il responsabile di produzione che sale personalmente sulla linea a risolvere un blocco invece di far ragionare l'operatore su cosa fare la prossima volta; il dirigente che rifà da capo un preventivo "perché tanto è più veloce farlo io". Ognuno di questi episodi, preso singolarmente, sembra innocuo. Ripetuto ogni giorno, costruisce un'azienda che non può crescere oltre le dimensioni della persona che la dirige.

Il dirigente che ruba il lavoro

Un dirigente che cerca di eseguire molte funzioni in prima persona, senza far sì che "le altre persone facciano il lavoro", crea un'azienda senza leader. Alla lunga scoppia lui. Ma ciò che è ancora più importante è che scoppia anche il personale che gli sta attorno — una cosa di cui, spesso, un dirigente in questa posizione non riesce nemmeno ad accorgersi.

Ci sono due modi in cui un "dirigente mediocre" commette questo errore. Il primo è abbastanza ovvio: cerca di occuparsi di molte funzioni in prima persona, lasciandone molte altre senza supervisione, con dettagli "non coordinati" e privando il personale della supervisione necessaria. Il secondo modo è meno evidente: porta via dalle funzioni le parti migliori — quelle che richiedono "decisioni della dirigenza" — e riduce ogni funzione a una noia di piccoli dettagli. In altre parole, toglie tutta la "crema" dalle funzioni a lui subordinate, creando uno stato di irresponsabilità nelle persone che gestisce.

Un dirigente che non si comporta davvero come tale non è nemmeno in sufficiente contatto con i collaboratori da sapere chi ha poco da fare e chi è sovraccarico. Le persone "sottocariche" vagano per l'azienda come palle da biliardo contro le sponde, interrompendo il lavoro altrui. Le persone sovraccariche, davanti a una mole di

lavoro troppo grande, diventano apatiche: smettono di operare in modo ottimale e, dopo un po', lasciano l'azienda.

Nota

Un'area perennemente sovraccarica di lavoro tende sempre a svuotarsi e ad avere un alto turnover di personale.

Il caos e la confusione sono il risultato dell'incapacità — o della mancanza di volontà — di un dirigente a: 1) limitarsi a supervisionare il lavoro di un collaboratore senza intervenire personalmente o scavalcarlo; 2) permettere ai propri collaboratori di svolgere il lavoro con le procedure che ritengono più adatte, limitandosi a verificare che il risultato finale coincida con quanto richiesto.

Come opera un buon dirigente

Vediamo quindi cosa fa un buon dirigente. Se davvero fa il proprio lavoro, ne ha già fin troppo. Innanzitutto non convoca le persone nel suo ufficio per spiegare loro il lavoro: se non ha una buona familiarità con il posto in cui il lavoro viene svolto, generalmente non riesce a dirigere in modo efficace. Per capire qualcosa del lavoro dei suoi collaboratori dovrebbe vedere l'equipaggiamento, i materiali, gli archivi connessi con quella funzione, e osservare lo stato d'animo e il modo di lavorare delle persone nell'area.

Di conseguenza, qualsiasi buon dirigente passa molto meno tempo alla propria scrivania di quanto ne passi nelle altre aree dell'azienda. Non svolge il lavoro dei collaboratori per mostrare quanto più velocemente o con quanta più esperienza potrebbe farlo lui: mettere in mostra la propria bravura, o peggio mostrare impazienza o intolleranza, è da stupidi.

Il dirigente analizza la funzione sul posto in cui viene svolta, osservando come si muove il collaboratore. Se è paziente e sa ascoltare, si accorgerà che il collaboratore è spesso confuso riguardo a cosa dovrebbe fare — una confusione che fa apparire i suoi doveri troppo grandi o difficili. Oppure noterà che la persona non sta portando avanti tutti i doveri che dovrebbe, ma si sta specializzando solo in alcuni di essi: è spesso il caso di chi è sovraccarico. La soluzione, in quel caso, non è che il dirigente si prenda in carico parte del lavoro, ma che divida la funzione secondo una divisione naturale e inserisca un'altra persona.

La formazione richiede tempo — e questo è normale

L'ammontare di spiegazioni necessarie per rendere un collaboratore capace di operare nella propria funzione, e la frequenza con cui vanno date, sono NOTEVOLI — anche quando i compiti sono già scritti in un mansionario. Le persone tendono naturalmente a complicare il proprio lavoro più di quanto dovrebbero. Ogni volta che vi trovate a correggere o formare qualcuno, dovrete riesplorare i fondamenti e i dati di base del suo lavoro, gli scopi di quella funzione e i risultati attesi.

Un caso concreto: in un'occasione sono serviti tre giorni pieni del tempo del dirigente perché la persona incaricata riuscisse a svolgere la propria funzione di gestione associati. La persona era volenterosa — come lo è la maggior parte del personale — e il lavoro le piaceva, ma per tre giorni cercò di complicarlo, di riorganizzarlo, di farlo funzionare in modi non funzionali. Solo dopo tre giorni pieni trascorsi insieme al dirigente la persona comprese davvero la routine del lavoro.

Da lì in poi si iniziò ad avere associati soddisfatti e una buona gestione generale, che continuò nel tempo. Se il dirigente si fosse lasciato prendere dall'impazienza, pensando "questa persona è proprio negata", quel lavoro non sarebbe mai stato fatto bene. Servì molta comprensione e molta pazienza: se il dirigente non avesse potuto dedicare quei tre giorni, o un tempo equivalente nelle settimane successive, non sarebbe mai riuscito a far decollare il collaboratore. Il personale che si ha è il personale che si ha: non si dovrebbe mai pensare che il

personale perfetto e completamente operativo salti fuori dal nulla. Le persone vanno formate, e per farlo serve tempo.

La confusione che le persone hanno nella propria funzione è sorprendente, in particolare quando affrontano un incarico per la prima volta: gli si sta chiedendo di comprendere in un attimo l'intero principio operativo del loro lavoro. Una persona nuova, semplicemente, NON VEDE come quello che fa si inserisce nello schema dell'azienda. In questi casi — come in quelli in cui il personale non riesce nel proprio lavoro — il dirigente non ha altra licenza che quella di mettere a posto la persona formandola, seguendola da vicino, incoraggiandola e affiancandola, così che ottenga dei successi nella propria funzione.

Ispezionare il posto di lavoro di un collaboratore con superficialità e impazienza, per poi passare subito a un altro, è un'altra caratteristica del cattivo dirigente. Il dirigente dovrebbe invece considerare l'azienda o il dipartimento nella sua interezza, interrogarsi sulla ragione della sua esistenza, e portarlo a svolgere le attività veramente importanti per la salute dell'azienda: far sì che l'area funzioni almeno a un livello minimo accettabile, passando un po' di tempo con ogni collaboratore e assegnando loro parti di lavoro che riescano a comprendere. Fatto questo, ha un dipartimento che almeno funziona parzialmente. Dopo un po' di tempo, dovrebbe ripassare e far sì che i collaboratori comprendano e inizino a eseguire altri doveri della funzione: così, con pazienza — senza cercare fin da subito lo stesso livello di comprensione o di capacità esecutiva che lui avrebbe — le persone iniziano a eseguire sempre meglio il lavoro e ad acquisire maggiore autonomia.

Il solo modo in cui un dirigente potrebbe sbagliarsi è se sbaglia a valutare il personale a cui sta cercando di far svolgere il lavoro.

Le decisioni: chi le deve prendere

Con pazienza e comprensione, il dirigente dovrebbe continuare a girare per l'azienda e, invece di prendere le decisioni (accaparrandosi così la "crema" delle funzioni dei collaboratori), dovrebbe mostrare quali sono i criteri da usare per arrivare alla decisione. Dovrebbe far sì che sia il personale che si occupa della funzione a prendere le decisioni relative a essa. Sono decisioni spesso minori per il dirigente, ma che possono apparire enormi a chi se ne occupa: solo facendo prendere le decisioni a chi gestisce la funzione, il dirigente ottiene un'occupazione realmente responsabile di quella funzione.

Appropriandosi di piccoli pezzi della funzione, cercando di gestire l'intera cosa personalmente — decisioni comprese — il dirigente finirà con il dover fare da sé tutto il lavoro, perché ha gradualmente forzato "fuori dal posto" la persona al posto della quale sta decidendo. Poco alla volta, quella persona viene spinta in uno stato di irresponsabilità verso il proprio lavoro: l'esatto contrario del compito di un dirigente.

Se un dirigente si ritrova a dover svolgere una funzione in prima persona, deve chiedersi a quale delle tre cause questo sia dovuto: la funzione manca a un collaboratore, e andrebbe assegnata; oppure un collaboratore ha qualcosa che non va e sta facendo fluire lavoro invece di gestirlo, e serve un intervento correttivo prima che la situazione peggiori; oppure serve semplicemente un'altra persona a cui affidare quel carico. Quando un dirigente si trova bloccato ora dopo ora, giorno dopo giorno, da funzioni operative di routine, sta mancando di far eseguire a qualche collaboratore la propria funzione.

Se un dirigente non riesce a far sì che qualcuno esegua la routine del proprio lavoro dopo un investimento paziente di sette o otto giorni, come descritto sopra, allora deve cercare una nuova persona per quella funzione: quella persona non è all'altezza di eseguirla.

La dimensione conta

In una piccola azienda, tre, quattro o cinque persone che lavorano assieme possono eseguire molto senza una figura dirigenziale a tempo pieno. Nel momento in cui l'azienda sale a otto o dieci persone, serve un dirigente che svolga questo lavoro a tempo pieno. Se quel dirigente non conosce il proprio ruolo come descritto sopra, e pensa che il suo lavoro sia qualcos'altro rispetto a "far sì che le persone facciano il lavoro", impoverirà e restringerà l'azienda: non le permetterà di crescere, perché la gestirà come se fosse ancora dell'ampiezza di quattro o cinque persone, mentre di fatto ha sotto di sé un'area molto più grande.

Esistono, certo, dirigenti che attraverso la loro sola presenza — facendo conferenze, visitando i clienti, lavorando in produzione o in ricerca e sviluppo — possono creare grandi risultati. Un dirigente può svolgere altre funzioni oltre a quella dirigenziale. Ma essere dirigente è una funzione importante, i cui doveri consistono solamente e interamente nel far sì che le persone svolgano il proprio lavoro: se, oltre a questa funzione essenziale, il dirigente si occupa anche di altro, non dovrebbe permettere che queste altre attività sottraggano tempo al lavoro da dirigente, perché tra i due — dirigere ed eseguire — è il primo il più importante.

La funzione più difficile del pianeta

Si può anche non curarsi di quanto scritto in questo articolo, lavorare fino allo sfinimento e complimentarsi con se stessi credendo di fare un gran lavoro. Ma in questo caso non ci si dovrebbe poi chiedere perché i propri collaboratori non riconoscono quel merito.

Ci sono molte funzioni interessanti in un'azienda. Fare il venditore è un bel lavoro. Gestire il recupero crediti anche, fare conferenze in giro per il mondo esalta e fa conoscere molte persone. Ci sono tanti lavori che consumano ore del giorno e, occasionalmente, anche della notte: sono tutti interessanti e necessari. Ma sono anche i più facili. Fare il dirigente richiede di riuscire a fare il lavoro tramite un'altra persona, ed è probabilmente l'esercizio più difficile che possa essere chiesto a una persona su questo pianeta.

FORMAZIONE DIRIGENZIALE: APPLICAZIONE PRATICA

Foglio di applicazione pratica: da compilare personalmente dal manager, con il supporto del consulente solo dove indicato. Non si tratta di un test con risposte giuste o sbagliate, ma di uno strumento per fotografare la situazione reale e trasformarla in azioni.

Nome _____

Data inizio _____ Data fine _____

Dirigente/Imprenditore e le sue prime linee: linee guida

1) Quali sono le funzioni presenti in azienda? Quali conosco e so eseguire perfettamente, e quali no?

Risposta _____

2) Dove sai di avere difficoltà, scrivi le azioni che intraprenderai per colmare le lacune. Per ciascuna azione indica anche entro quando pensi di realizzarla.

Azione 1 _____

Azione 2 _____

Azione 3 _____

3) Con quali delle mie persone ho buoni rapporti? Con chi sento di dover migliorare, e perché?

Risposta _____

4) Ho aiutato veramente i miei collaboratori a capire cosa devono fare in azienda e in che modo devono farlo? Oppure do per scontato che lo sappiano già?

Risposta _____

5) Ognuno di loro conosce quali sono le interazioni che il proprio lavoro/reparto ha con gli altri lavori/reparti, e viceversa? Prendili in considerazione uno ad uno e individua dove c'è da colmare la situazione esistente; scrivi cosa farai.

Collaboratore 1 — cosa farò _____

Collaboratore 2 — cosa farò _____

Collaboratore 3 — cosa farò _____

6) Con quali persone riesci ad ottenere lavori compiuti senza che tu debba intervenire? Con chi invece devi sempre intervenire? Quali sono le cose che queste persone non riescono a fare in autonomia? Scrivi insieme al tuo consulente come allenarle sulle loro lacune per renderle più autonome.

Persona autonoma _____

Persona su cui devo sempre intervenire — su cosa _____

Come la allenerò _____

Fare il lavoro al posto degli altri: un'autovalutazione

È inutile farsi carico del lavoro degli altri, dal momento che hai un'azienda con dei collaboratori: non trovi? Pensa a un momento in cui hai fatto il lavoro tu al posto di un tuo collaboratore.

- Come ti sei sentito tu, in quel momento?
- Come si è sentito il tuo collaboratore?
- Lui, dopo quell'intervento, è migliorato o è rimasto uguale?
- Cosa avrebbe potuto imparare se lo avesse portato a termine da solo?
- Cosa puoi fare, la prossima volta, per non intervenire tu?

Risposta _____

Immagina la tua azienda in una scena dove tu fai tutto, o quasi tutto: com'è questa scena? Tu come stai? E i tuoi collaboratori — chi "scoppia" per primo? Avrai il tempo per motivare le persone? Come potresti interessarti davvero a loro? In questo contesto, cosa faranno i collaboratori che non sono coinvolti direttamente?

Risposta _____

Ti capita di richiamare qualcuno in ufficio per spiegare ciò che deve cambiare? Quante volte giri tra i reparti per vedere come vanno le cose? Con chi ti capita più spesso, con chi meno? Chi di loro conosce veramente tutto ciò che dovrebbe fare? Chi conosce il risultato atteso dal proprio posto?

Risposta _____

Per formare un buon collaboratore serve tempo, ma soprattutto deve avere chiaro tutto riguardo alla propria funzione e a come interagisce con gli altri componenti aziendali, interni o esterni. Quanto dedichi oggi alla formazione dei tuoi collaboratori? Prendine uno ad uno e scrivi in cosa sono ancora carenti, e come farai a velocizzare l'intervento — cosa ti serve per farlo.

Collaboratore — carenza — azione — cosa mi serve _____

Da ricordare

Se non svolgi quanto sopra con accuratezza, rischi di sbagliare la valutazione dei tuoi collaboratori — di "svalutarli" o "sopravvalutarli". La miglior qualità che un dirigente dovrebbe avere è saper distinguere realmente tra le persone.

Non decidere per loro: mostra con quali mezzi e in che modi possono gestire meglio le proprie funzioni, se vuoi persone responsabili. In caso contrario avrai tanti collaboratori che dipendono solo dalle tue indicazioni e non ti lasceranno tregua — niente vacanze, niente ricerca e sviluppo, niente strategie nuove: non ti resterà tempo.

Autovalutazione rapida (1 = mai, 5 = sempre)

- Delego una funzione intera, non solo un compito: ____ / 5
- Lascio che sia il collaboratore a proporre la soluzione: ____ / 5
- Giro fisicamente tra i reparti ogni settimana: ____ / 5
- So distinguere chi è sovraccarico da chi è sottocarico: ____ / 5
- Rifiuto problemi portati senza dati e senza proposta: ____ / 5

Alla fine di tutto quello che hai visto sopra, scrivi in cosa consiste realmente il tuo lavoro:

COSA VUOLE UN DIRIGENTE

Come manager ti sarà probabilmente capitato molto spesso di trovarti in situazioni in cui ti veniva richiesto di risolvere problemi o gestire emergenze che, strettamente parlando, erano causate dalla pigrizia o dall'incapacità di decidere di qualcun altro.

Situazioni del tipo: "la stampante si è inceppata, cosa facciamo?". Oppure: "sto ancora aspettando la risposta al preventivo che ho inviato due mesi fa...", o anche il tuo direttore commerciale che, affranto, ti dice: "lo so che dovremmo inserire un nuovo venditore, ma non è facile trovarne uno già esperto del settore...".

La trappola di queste situazioni è che, per dimostrare la tua competenza o per una sorta di rassegnazione al fatto che "se non ci sono io non si muove niente", alla fine ti attivi, interrompi quello che stavi facendo e vai tu di persona a ispezionare la stampante, a telefonare a quel cliente, a vendere nell'area scoperta.

Potremmo dire che sei un bravo "worker", ma così facendo stai omettendo di svolgere la vera funzione di manager, che è ottenere che le persone che dirigi facciano il lavoro. Fare diversamente equivale ad ammettere la tua incapacità di creare persone efficaci — il tuo vero ruolo. Il problema è che ti sei assuefatto a questo modo di operare al punto da pensare che sia giusto così, e che sia effettivamente il tuo lavoro.

Il primo cambiamento parte da qui: devi smettere di pensare in questo modo e prendere coscienza che le uniche comunicazioni che devono arrivarti devono essere di quattro tipi soltanto.

1. Informazioni e dati, con una proposta di soluzione

La prima cosa che vuoi sono le informazioni: tutti i dati e i particolari di una determinata situazione o emergenza. Invece di andare a ispezionare la stampante, per esempio, dovresti chiedere alla tua segretaria di fornirti i dati corretti (se è già successo, quanto è costata la precedente riparazione, quanto costerebbe una nuova, ecc.) e una proposta di soluzione. Se questo diventasse il modo normale di operare, avresti meno interruzioni e le persone si assumerebbero maggiore responsabilità del proprio ruolo. Devi iniziare a rieducarle rifiutandoti semplicemente di risolvere un problema che non dovrebbe spettare a te — e prima ancora, rendendoti conto che quel problema non è tuo.

Sappi quindi che ogni volta che ti trovi a dover decidere se far riparare la stampante o acquistarne una nuova, o altri problemi di questa "gravità", non te ne devi occupare tu: devi fare in modo che qualcun altro se ne occupi. Otterrai anche di far sentire la persona incaricata degna di fiducia, capace non solo di "eseguire" ma anche di "risolvere".

2. La crescita professionale e relazionale delle tue persone

La seconda cosa di cui ti occupi è la crescita professionale e relazionale delle tue persone: sapere quali difficoltà incontrano, quali errori commettono più spesso, chi ce la potrà fare e chi no, e intraprendere le azioni correttive del caso. La domanda a cui devi assolutamente rispondere riguardo ai tuoi collaboratori più diretti è: "questa persona ha margini di crescita? Fra un paio d'anni potrà occuparsi di un'area e gestirne altre?". Dove non vedi che la persona ce la possa fare, devi prepararti a trovarne un'altra: sono decisioni che creano espansione se prese, e generano stallo e decadimento se rimandate — in questa esatta sequenza.

Devi intraprendere le azioni corrette per far crescere professionalmente le tue persone, ed elaborare sistemi che ti permettano di migliorare la qualità delle relazioni con loro e delle relazioni FRA di loro. Possono bastare belle riunioni, ritrovarsi ogni tanto per una pizza in compagnia, cercare occasioni per frequentarle davvero. Trova la tua via, costruisci il tuo team.

3. La salute finanziaria della tua area

La terza cosa di cui devi occuparti, se rientra nelle tue competenze, è la salute finanziaria della tua azienda o area. Se non sei direttamente connesso alle aree finanziarie, puoi comunque prenderti cura di elaborare sistemi organizzativi e gestionali che creino più valore o facciano risparmiare tempo o denaro. Di conseguenza dovresti conoscere i costi, gli sprechi, ciò che è utile e ciò che non lo è, e quali leve puoi usare per gestire questi fattori.

Se non hai alcuna conoscenza di questi elementi nella tua area, non puoi prendere i giusti accorgimenti, e soprattutto non stai contribuendo a creare benessere. In questo caso, comincia a procurarti i dati di cui hai bisogno, diventa curioso, inizia a conoscere. Poi proponi.

4. Sapere se qualcosa è stato fatto oppure no

La quarta cosa che hai bisogno di sapere è se qualcosa è stato fatto oppure no. L'errore più comune è "accontentarsi" di risposte fumose o polemiche e prenderle per vere risposte. Esempio: dici di inviare il preventivo al cliente, e il tuo venditore risponde che "tanto non ha soldi". Se "compri" questa risposta, sei finito come manager: non stai ottenendo quello che hai chiesto. Probabilmente non hai abbastanza leadership — ed è un problema tuo, non del venditore.

Un altro modo in cui questo si manifesta: chiedi se il magazzino ha tutta la merce che serve e il magazziniere ti dice "eh, qua è tutto un casino", e insieme cominciate a parlare del perché c'è casino. Ma la merce c'è o non c'è? Se ne potrebbero fare migliaia di esempi. L'idea è diventare abbastanza "acuti" da accorgersene, e ottenere il dato o l'informazione che si voleva — non altro.

Probabilmente, se osservi con attenzione, la maggior parte di questi errori li commetti con alcune persone specifiche della tua area, particolarmente abili nel sottoporti situazioni o problemi e nell'esimersi dal risolverli. Le dovrai sostituire: se non lo fai, resterai nel solito stato operativo. Analizza la situazione e il loro andamento con il tuo consulente, e prendete una decisione in merito.

Da mettere in pratica questa settimana

Scegli una sola comunicazione che ricevi abitualmente fuori da questi quattro tipi (una richiesta senza dati, un problema senza proposta) e restituiscila alla persona che te l'ha portata, chiedendo dati e soluzione. Osserva cosa succede.

FALLO BENE — FALLO UNA VOLTA

Una delle cose che, di solito, manca a un collaboratore è una visione globale dell'area in cui opera. Questo significa che una persona, presa dalla voglia di svolgere al meglio le proprie funzioni, finisce spesso per cadere in una sorta di "egoismo organizzativo": mette come priorità la soluzione dei SUOI problemi, di ciò di cui LUI ha bisogno, senza chiedersi in quali condizioni stiano lavorando gli altri, o senza rendersi conto che anche i colleghi e i superiori hanno le LORO priorità.

Già di per sé questo crea abbastanza caos e sovraccarico, per non parlare del malumore. A questa scena aggiungiamo il fatto che molti di noi hanno il brutto vizio di cercare di "sbolognare" la soluzione di un proprio problema a qualcun altro. Non è per malvagità o intenzione: è dovuto principalmente a ignoranza e pigrizia.

Un esempio: il titolare riceve una mail dall'amministrazione che richiede di approvare un pagamento straordinario per una fornitura. Ecco cosa gli tocca fare: scoprire di che fornitura si tratta, chi l'ha approvata a quel prezzo, quali accordi di pagamento sono stati presi, se ci sono i fondi per effettuare il pagamento... e chissà cos'altro.

Non è che il contabile volesse male al proprio capo (o forse sì): è che probabilmente non gli è nemmeno passato per la testa che lui avesse già altre cento decisioni da prendere, e che fornire dati corretti e completi — quelli che PERMETTONO DI PRENDERE UNA DECISIONE — è una parte fondamentale del proprio lavoro. Se il contabile si fosse preso la briga di fornire tutti i dati, spendendo dieci minuti del proprio tempo, avrebbe fatto risparmiare almeno due ore di ricerca dati al proprio capo.

Il fatto che al capo piaccia farsi carico di questi problemi, perché lo fa sentire utile e "se non ci sono io qui è un casino", è puramente incidentale — ma non deve diventare una giustificazione per questo modo di operare.

Esempi come questo se ne possono trovare a centinaia in una sola giornata di lavoro. Sommando tutte le ore spese a ricercare dati e informazioni che qualcun altro non ha fornito, si potrebbe arrivare a una seconda vita lavorativa.

Rispetta il tempo dei tuoi colleghi come e più del tuo. È un valore, in tutti i sensi.

Tutto questo porta a una conclusione: ogni volta che porti un problema — un'emergenza, una richiesta di decisione — a qualcuno, che sia un collega o un superiore, senza fornire anche i dati che permettono di risolverlo, stai commettendo un grave errore. Stai sprecando il suo tempo, abbassando il suo morale e alzando il suo livello di stress, perché quel lavoro dovrà essere ripreso, rianalizzato e rifatto una seconda o terza volta. Se fosse stato fatto bene la PRIMA volta, avreste lavorato tutti la metà.

Fallo bene, fallo una volta.

A sua volta, un dirigente degno di questo nome non dovrebbe MAI accettare un problema che non sia accompagnato da tutte le informazioni pertinenti e da un suggerimento di possibile soluzione.

Far sentire le persone degne di fiducia e considerate per quello che propongono è un fattore forse intangibile, ma tremendamente importante per la sua leadership e per il clima aziendale. Il suo lavoro è far crescere le persone: non è prendendosi carico dei loro problemi che riuscirà a farlo.

Si può lavorare meglio, con più allegria ed energia, se ognuno comincia a fare la sua parte in questo. Per citare Gandhi, dobbiamo essere il cambiamento che vorremmo vedere negli altri. Fai la tua parte. Comincia a farlo TU.

PROPOSTA DI SOLUZIONE — modello e uso pratico

Questo modello è lo strumento operativo di "Fallo bene, fallo una volta": va usato ogni volta che si porta un problema a un collega o a un superiore, e va richiesto a chiunque porti un problema a te. Un problema senza questi tre elementi non è ancora pronto per essere discusso.

Esempio già compilato

Nome Mario Rossi

Reparto Logistica

Data 12/05

Problema/Emergenza:

Domani arriveranno due tir da caricare per la spedizione ai clienti Rossi e Bruni, ma il muletto oggi si è rotto e l'assistenza può venire solo fra tre giorni per ripararlo.

Dati/Informazioni:

Ho già provato a insistere con l'assistenza perché venga a effettuare la riparazione in forma urgente, ho parlato con il titolare, ma non hanno la persona che può ripararlo perché è malata: non c'è modo di averlo riparato in tempo. Ho provato anche a telefonare ad altre società di assistenza, ma non effettuano riparazioni urgenti se non si è acquistato da loro il mezzo, e i tempi sono comunque di una settimana. Ho telefonato al responsabile produzione della nostra sede di Pavia: mi ha confermato che loro hanno due muletti per la gestione merci in magazzino e, spiegata la situazione, sarebbe d'accordo a prestarcene uno per un paio di giorni. La produzione non ne risentirà, perché riescono a far fronte al carico di lavoro attuale anche con un solo muletto. Giacomo, il nostro fattorino, è disponibile per andare a prelevare il muletto con il nostro camion entro stasera, dopo l'orario di produzione: gli ho garantito lo straordinario pagato.

Soluzione proposta:

Mandare Giacomo a ritirare il muletto entro stasera, così che domani possiamo effettuare la spedizione.

Accettata _____

Non accettata e perché _____

Modello vuoto — da fotocopiare o compilare

Nome _____

Reparto _____

Data _____

Problema/Emergenza:

Dati/Informazioni: (cosa hai già verificato, chi hai già contattato, quali alternative hai già escluso e perché)

Soluzione proposta:

Accettata _____

Non accettata e perché _____

Regola pratica per chi riceve la proposta

Se manca anche solo uno dei tre campi (problema, dati, proposta), il foglio torna indietro senza essere discusso. È l'unico modo per far sì che la regola venga presa sul serio.

GESTIONE DIRETTA E INDIRETTA

Siamo consapevoli del fatto che la scena di un dirigente che si ritrova a fare lui stesso il lavoro di un "collaboratore instabile" è sin troppo diffusa nelle PMI italiane; tuttavia questa scena non deve essere una scusa per non iniziare mai a fare qualcosa e per cambiarla in meglio.

Il punto chiave da tenere presente è che il ruolo principale del dirigente è lavorare in direzione di una sempre maggiore stabilità, rendendo stabili quei collaboratori che ancora non lo sono.

È un'attività che va condotta con tempi e metodi, e non lasciata al caso o fatta quando ci si ricorda. In particolare, l'attività di rendere stabile un collaboratore si articola in due fasi principali: gestione diretta e gestione indiretta.

Gestione diretta

Il dirigente svolge il lavoro in prima persona mentre addestra i suoi collaboratori. Potremmo definirla anche fase di affiancamento.

In questa fase il dirigente svolge direttamente la funzione, ma lo scopo è insegnarla alla persona che se ne dovrà occupare. Ha a che fare con il passaggio di una conoscenza "implicita", quella che non si trova nei manuali o nei libri: il perché si fa così, cosa fare quando qualcosa non torna, dove sta il margine di scelta e dove no.

Quando il collaboratore è competente, funziona bene e conosce i propri compiti, entra nella fase successiva.

Gestione indiretta

Il dirigente assegna i lavori ai collaboratori e si assicura che li completino correttamente. Non fa lui direttamente il lavoro, ma si limita a supervisionarlo e controllarlo.

È anche responsabile della formazione e dell'istruzione: nomina chi fa una cosa e chi ne fa un'altra, e si assicura che vengano intraprese — da lui o da altri — quelle azioni di formazione che garantiscono uno svolgimento competente delle funzioni di un posto. E, soprattutto, risolve immediatamente un'inefficienza o un errore appena lo vede.

Come dirigente sei a contatto con persone: anche il collaboratore più autonomo, proprio perché umano, è comunque soggetto a debolezze, confusioni e momenti critici. Il risultato saranno errori e inadempienze, e sta al dirigente RISOLVERLE e curarsi che tali azioni vengano fatte. Solo dopo corregge le persone coinvolte nell'errore trovato.

Confronto tra le due fasi

Aspetto	Gestione diretta	Gestione indiretta
Chi svolge il lavoro	Il dirigente, in prima persona	Il collaboratore, in autonomia
Ruolo del dirigente	Affiancare e insegnare la conoscenza implicita	Assegnare, supervisionare, correggere
Quando si usa	Collaboratore nuovo o non ancora competente	Collaboratore competente e stabile
Rischio se prolungata troppo	Il dirigente resta bloccato sul lavoro operativo	Se il collaboratore regredisce, gli errori restano scoperti
Obiettivo finale	Passare il prima possibile alla gestione indiretta	Mantenere la stabilità raggiunta

Il passaggio tra le due fasi

Quando si verifica un minimo cedimento o un pasticcio, o quando si omette di assumere le persone, di istruirle a dovere, di affiancarle fino a un corretto apprendistato, una situazione di gestione indiretta può regredire a una gestione diretta, nella quale "si svolge il lavoro in prima persona". Un dirigente che si accorge di essere passato da una comoda situazione di gestione indiretta a una diretta deve immediatamente svolgere il lavoro in prima persona, per evitare guai più grossi — ma solo come misura temporanea.

Per risolvere definitivamente il problema potrà rivelarsi utile, in seguito, assumere persone, istruirle e affiancarle fino a completo apprendistato, oppure correggere e formare le persone che hanno sbagliato. Va usato buon senso: queste azioni sono parte essenziale del ruolo di dirigente, per riportare l'attività in gestione indiretta. Sono le basi di una gestione di successo. Usatele.

Domanda di verifica per il manager

Per ciascuno dei tuoi collaboratori diretti, in quale fase ti trovi oggi — diretta o indiretta? Se sei fermo in gestione diretta da più di un mese su una funzione che dovrebbe essere ormai acquisita, è il momento di capire perché.

IL SOVRACCARICO ILLUSTRATO

La maggior parte dei manager o imprenditori incontrati nel corso della mia attività di consulente lavora molto, e lo fa principalmente perché ha passione per il proprio lavoro. Non dovrebbe quindi esservi, di per sé, motivo di stress.

In realtà lo stress deriva dal trovarsi, consapevolmente o inconsapevolmente, a gestire parti di lavori incompleti che qualcun altro avrebbe dovuto completare, dal dover ripetere all'infinito le stesse cose alle stesse persone, dal gestire emergenze che arrivano sul proprio piatto perché "sei bravo in queste cose", e da molte altre forme di inefficienza.

Il punto è che molta di questa inefficienza non deriva unicamente da lacune personali, ma spesso anche da carenze organizzative — o meglio, dall'ignoranza di alcuni principi di base dell'organizzazione. Uno di questi principi è la vera natura di una funzione o di un ruolo in azienda: analizziamolo.

Ogni posto, ogni ruolo in azienda è, in ultima analisi, un collettore di confusioni, emergenze, richieste, informazioni e molto altro; ciò che è richiesto a chi occupa quella posizione è "metabolizzare" queste confusioni, riordinarle e ritrasmetterle debitamente.

Un esempio: un ufficio acquisti riceve dal magazzino la richiesta di procurare la merce "y" entro un certo tempo. L'addetto agli acquisti deve metabolizzare l'informazione (metterla nella corretta priorità), richiedere ogni informazione aggiuntiva, contattare il fornitore, e così via, fino a ottenere la merce necessaria. Tutto questo processo non è altro che una debita riorganizzazione della confusione che gli è arrivata.

Potremmo concepire l'intero organigramma aziendale come uno scaffale con vari ripiani, suddivisi secondo un criterio per argomenti, in cui vengono archiviati correttamente i documenti a seconda dell'argomento trattato. Ogni argomento ha un incaricato all'archiviazione che se ne prende cura. Dove questa organizzazione viene rispettata, si ha efficienza. Se invece l'incaricato del settore amministrazione comincia ad accettare e archiviare documenti che riguardano la produzione, il commerciale o la pulizia dei pavimenti, comincia a creare caos: li archiverà in posti scorretti, costringerà altri a occuparsi dei SUOI documenti, perché non avrà più tempo — troppo occupato a occuparsi dei documenti altrui.

La scena che ci si trova a gestire, in questi casi, è ben nota: il magazziniere non ha registrato la merce in entrata perché continuamente interrotto dai clienti che telefonano — nonostante abbia già chiesto cinque volte alla centralinista di non passargli le chiamate, ma i clienti vogliono parlare proprio con lui, dato che il commerciale è introvabile; il commerciale, in effetti, sta facendo il giro a recuperare gli insoluti perché l'amministrazione si è dimenticata di spedire le fatture per tempo; comprensibile, perché deve continuamente rispondere al telefono ai fornitori che avevano preso "accordi diversi" con l'ufficio acquisti... Serve continuare?

La cura per tutto questo consiste nel rendere le persone consapevoli delle proprie funzioni, e nell'insistere che le svolgano in maniera autonoma. Questo principio, molto semplice, si manifesta poi in diverse varianti a seconda dei ruoli coinvolti e delle situazioni che si vengono a creare, ma è solo un'apparenza di complessità: questa confusione apparente può ridurre a uno stato abbastanza penoso SE si perde di vista la semplicità del principio appena descritto. In realtà le varianti non sono molte, e sono anche abbastanza semplici da correggere, se si diventa abbastanza abili da riconoscerle e porvi rimedio.

Le quattro situazioni

Per aiutarti a riconoscerle rapidamente, ecco le quattro situazioni più frequenti rappresentate graficamente. Riguardano tutte le persone che occupano i rispettivi posti in azienda — non i ruoli in astratto.



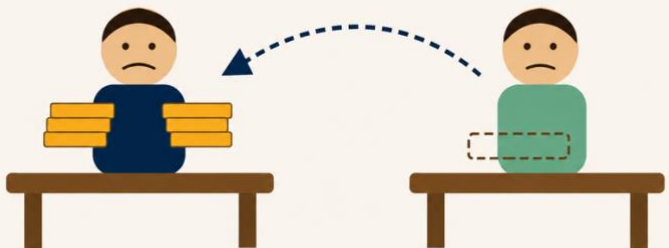
Situazione 1 — Ogni cosa al proprio posto: la funzione riceve ciò che le compete, la elabora e la ritrasmette all'area o ruolo successivo. È la situazione a cui tendere per ogni ruolo in azienda.



Situazione 2 — Il sovraccarico da invasione: la persona riceve, oltre al proprio lavoro, anche i problemi che colleghi e reparti scaricano su di lei invece di gestirli in autonomia. È tipico di chi ha fama di "essere bravo a risolvere" e viene sommerso proprio per questo.

3 Il responsabile che si prende il lavoro

Il responsabile trattiene per sé la parte più piacevole del lavoro altrui o le parti più complesse... e lascia il collaboratore senza una vera responsabilità del ruolo.



- Responsabile sovraccarico:** trattiene il lavoro più gratificante o complesso e accumula tutto.
- Collaboratore deresponsabilizzato o scarico:** rimane senza compiti significativi, non cresce e perde motivazione.

Situazione 3 — Il responsabile che si prende il lavoro: il responsabile porta via la parte più interessante — le decisioni — dalle funzioni dei collaboratori, lasciandoli inattivi o demotivati mentre lui stesso affonda sotto una pila di attività che non gli spetterebbero.

4 Il sottocarico che disturba

Chi ha troppo poco da fare vaga spesso per l'azienda a interrompere il lavoro altrui.



SCRIVANIA VUOTA
Tempo non utilizzato, nessun valore creato.

ATTIVITÀ INTERROTTA
Concentrazione persa, lavoro rallentato.

Situazione 4 — Il sottocarico che disturba: chi ha troppo poco da fare non resta fermo, ma "vaga" tra i reparti, come una palla da biliardo che urta contro le sponde, interrompendo il lavoro di chi invece è concentrato sul proprio.

Come si sarà notato, tutti in azienda — indipendentemente dalla posizione occupata — possono contribuire a creare caos e conseguente sovraccarico. La cosa veramente importante da fare in queste situazioni è stabilizzare le varie aree, stabilizzando le persone che le gestiscono: educandole all'organizzazione, insistendo che le competenze vengano rispettate, rendendole sempre più in grado di svolgere la propria funzione in modo autonomo, senza che riverberino la confusione sopra, sotto o di fianco a esse.

Si scoprirà che è possibile lavorare in modo ordinato e piacevole: che le cose possono anche andare per il verso giusto, una volta che si sa qual è. L'abilità da sviluppare è quindi quella di far crescere le persone, insegnare loro qual è il verso giusto, dedicare parte del proprio tempo a spiegarlo, affiancarle finché non imparino. In una parola: renderle autonome. Si scoprirà, a quel punto, di aver smesso di criticarle.

Esercizio rapido da fare ora

Guarda le quattro illustrazioni ancora una volta e scrivi, per ciascuna, il nome di una persona o di un reparto della tua azienda che oggi vi si riconosce. Non serve risolvere subito: serve solo vedere con chiarezza dove sei.

PARTE 3 — ESERCIZIO PER L'ACQUISIZIONE DEI DATI

CORSO DIRIGENTI

Rispondi con le tue parole, poi confronta la tua risposta con quella proposta. L'obiettivo non è ripetere a memoria una risposta corretta, ma verificare che il ragionamento sia diventato tuo: se una risposta ti sembra ovvia solo dopo averla letta, torna sull'articolo corrispondente prima di proseguire.

1. Quali sono i tre principali attributi di un dirigente?

Risposta di riferimento:

Per prima cosa dovrebbe essere in grado di eseguire qualunque lavoro assegnato ai subordinati meglio di quanto non sappiano fare loro. Il secondo attributo è essere in grado di andare d'accordo con le persone e di AIUTARLE a comprendere quali sono i loro doveri e le relazioni che i lavori che svolgono hanno con gli altri lavori in azienda. Il terzo, e più importante, è la capacità di ottenere qualcosa fatto tramite un'altra persona.

2. Qual è l'atteggiamento che può esserti fatale come dirigente?

Risposta di riferimento:

È l'atteggiamento "fai il lavoro", invece di "fai sì che le persone facciano il lavoro".

3. Un tuo operaio ti chiede un incontro per esporti alcune situazioni di malcontento che si sono create in officina. Cosa fai?

Risposta di riferimento:

Ti chiedi se l'area è produttiva o problematica. Se è produttiva, gli chiedi se ne ha già parlato con il proprio responsabile: se sì, gli chiedi di riparlare con lui fino a ottenere un chiarimento. Avvisi il responsabile della situazione e ti assicuri che se ne prenda cura. Se l'area si trova in una grave emergenza produttiva, la gestisci e la risolvi in prima persona, poi ti incontri con il responsabile di area per comprendere la scena, individuare le cause e correggerle, così che la situazione non si ripresenti.

4. Il tuo responsabile acquisti ti dice che non è riuscito a ottenere le condizioni che gli avevi richiesto con un particolare fornitore. Cosa fai?

Risposta di riferimento:

a) Se la persona è già formata ed esperta: le spieghi, con tono pacato, che è pagata proprio per trovare le migliori condizioni di acquisto. Le chiedi di elaborare una soluzione valida che garantisca all'azienda i vantaggi richiesti, e le dici di tornare da te quando l'avrà elaborata. b) Se la persona è nuova su quel posto e non ancora sufficientemente autonoma, la affianchi mostrandole come gestire la situazione, e la supervisioni finché non è in grado di farlo da sola.

5. Il tuo responsabile commerciale ti riferisce che il capo area Nord Ovest non intende più gestire un venditore che ritiene particolarmente problematico. Cosa fai?

Risposta di riferimento:

Ti rendi conto che la distanza dalla scena non ti permette di comprendere appieno tutti gli elementi della situazione. Fai quindi esaminare al responsabile commerciale le statistiche di quel capo area: a) se le statistiche non stanno crescendo, fai in modo che il responsabile commerciale non accetti passivamente le conclusioni del capo area, ma vada a gestire direttamente la situazione, per poi incontrarsi con il responsabile di area ed elaborare insieme una soluzione che eviti il ripetersi del problema; b) se le statistiche sono alte, mandi il responsabile commerciale da quel capo area per aiutarlo a comprendere e per fargli elaborare — a lui — una soluzione a beneficio dell'area.

6. La tua amministrativa ti dice che la stampante continua a incepparsi e che bisognerebbe acquistarne una nuova. Cosa fai?

Risposta di riferimento:

Non entri nel processo decisionale prima di avere tutti i dati. Le dici di tornare da te solo quando avrà raccolto tutte le informazioni della situazione (quante volte, da quanto tempo, vantaggi e svantaggi, prezzo di una nuova, ecc.) insieme a una soluzione proposta. Decidi quindi se la soluzione proposta va bene, oppure ne richiedi una diversa — non la elabori tu.

7. Passi dal reparto produzione e ti accorgi che tre persone stanno semplicemente chiacchierando invece di produrre. Cosa fai?

Risposta di riferimento:

Se l'area è produttiva e ha statistiche alte, non fai nulla e tiri dritto. Se invece l'area non è produttiva, gestisci la situazione: vai dalle persone, le rimetti al lavoro rifocalizzandole sugli obiettivi. Dopodiché vai dal responsabile, valuti con lui le situazioni che non sta riuscendo a gestire, lo correggi e lo porti a diventare autonomo nel gestirle.

8. La tua centralinista continua a passarti telefonate nonostante tue specifiche istruzioni di non essere disturbato. Cosa fai?

Risposta di riferimento:

Ti rendi conto che ti ritrovi a gestirla tu in prima persona perché non ha un responsabile diretto, e che questo non è corretto. Decidi qual è la sua area di appartenenza (solitamente il responsabile commerciale), convochi quel responsabile e gli assegni la responsabilità della gestione, informandolo del problema avuto e assicurandoti che si prenda cura di formarla correttamente. Convochi poi la centralinista e le comunichi che da oggi il suo referente in azienda è la persona designata. In seguito ti assicuri che il responsabile commerciale lo stia facendo davvero.

9. Hai inserito da poco un nuovo addetto alla manutenzione, e il responsabile di produzione — suo referente diretto — si lamenta che è testardo e non segue le sue istruzioni. Cosa fai?

Risposta di riferimento:

Analizzi le statistiche dell'area: se sono alte, chiedi al responsabile una relazione sul piano di inserimento (cosa è stato spiegato, come è stato affiancato, che risultati ha portato) e una soluzione su come intende gestire la situazione. Se sono basse, vai direttamente sull'area: fai un colloquio con il manutentore per capire come è stato inserito e da dove nasce il problema, ed elabori una soluzione. In seguito ti incontri con il responsabile di produzione, lo correggi su quanto emerso e fai in modo che gestisca correttamente questo genere di situazioni in futuro.

10. Un cliente storico minaccia di andarsene perché due consegne di fila sono arrivate incomplete, e il tuo responsabile logistica ti scrive solo "il cliente è arrabbiato, che faccio?".

Risposta di riferimento:

Restituisci la comunicazione: non è ancora nella forma dei quattro tipi che un dirigente deve ricevere. Chiedi al responsabile logistica di tornare con i dati (cosa è mancato nelle due consegne, perché, chi ha gestito la spedizione) e con una proposta di soluzione — sia per rimediare subito col cliente, sia per evitare che accada una terza volta. Solo a quel punto decidi se accettare la proposta o richiederne una diversa.

11. Un collaboratore molto capace inizia, negli ultimi due mesi, a evitarti e a chiudersi: le sue statistiche restano alte, ma qualcosa nel clima è cambiato. Cosa fai?

Risposta di riferimento:

Non aspetti che il problema si manifesti in un calo di risultati per intervenire: le statistiche alte oggi non garantiscono che restino tali domani, e un cambiamento nel comportamento è già un dato. Ti prendi del tempo per un confronto diretto, sul suo posto di lavoro, chiedendo apertamente cosa è cambiato e ascoltando senza correggere subito. Verifichi se il margine di crescita che gli avevi riconosciuto è ancora presente, e agisci di conseguenza — che si tratti di un carico non più adeguato, di una relazione da ricucire con un collega, o di altro.

FINE ESERCIZIO

Piano d'azione a 30 giorni

Ultimo passaggio del Kit: trasforma quanto emerso in tre azioni concrete, ciascuna con una data e un nome di riferimento.

Azione 1 — cosa, con chi, entro quando _____

Azione 2 — cosa, con chi, entro quando _____

Azione 3 — cosa, con chi, entro quando _____