

Pier Paolo Sposato

Capi non si Nasce



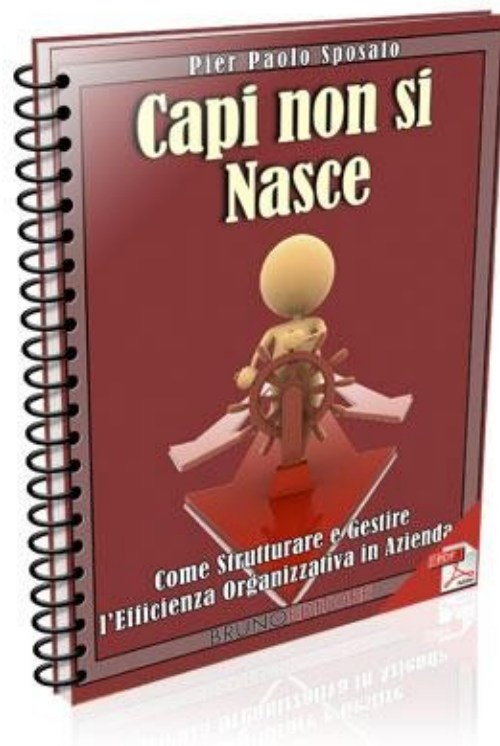
**Come Strutturare e Gestire
l'Efficienza Organizzativa in Azienda**

BRUNOEDITORE

PIER PAOLO SPOSATO

Capitolo 1 estratto da:

CAP I NON SI NASCE



**Come Strutturare e Gestire
l'Efficienza Organizzativa in Azienda**

Titolo

“CAPI NON SI NASCE”

Autore

Pier Paolo Sposato

Editore

Bruno Editore



ATTENZIONE: questo ebook contiene i dati criptati al fine di un riconoscimento in caso di pirateria. Tutti i diritti sono riservati a norma di legge. Nessuna parte di questo libro può essere riprodotta con alcun mezzo senza l'autorizzazione scritta dell'Autore e dell'Editore. **È espressamente vietato trasmettere ad altri il presente libro**, né in formato cartaceo né elettronico, né per denaro né a titolo gratuito. Le strategie riportate in questo libro sono frutto di anni di studi e specializzazioni, quindi non è garantito il raggiungimento dei medesimi risultati di crescita personale o professionale. Il lettore si assume piena responsabilità delle proprie scelte, consapevole dei rischi connessi a qualsiasi forma di esercizio. Il libro ha esclusivamente scopo formativo e non sostituisce alcun tipo di trattamento medico o psicologico. Se sospetti o sei a conoscenza di avere dei problemi o disturbi fisici o psicologici dovrai affidarti a un appropriato trattamento medico.

Sommario

Introduzione	pag. 5
Giorno 1: L'importanza dell'efficienza organizzativa	pag. 10
Giorno 2: Come fare assunzioni mirate	pag. 21
Giorno 3: Come ottenere prestazioni eccellenti	pag. 46
Giorno 4: Come gestire i conflitti	pag. 76
Giorno 5: Come evitare le vertenze di lavoro	pag. 95
Giorno 6: Diventare leader	pag. 132
Giorno 7: Costruire il gruppo	pag. 155
Conclusione	pag. 178
Appendice	pag. 181

Introduzione

Ho sempre considerato una priorità, in tutti ruoli che ho ricoperto durante la mia vita lavorativa, dedicare tempo e attenzione alla formazione e allo sviluppo di coloro che mi riportavano.

Terminata l'esperienza come dirigente nella funzione risorse umane e iniziata quella di consulente, è stato forte in me il desiderio di trasmettere ad altri il bagaglio di conoscenze ed esperienze che avevo avuto la fortuna di accumulare in oltre trentacinque anni di lavoro in aziende multinazionali.

Sono cresciuto nella convinzione, confermata da molteplici esperienze, di quanto siano importanti i capi di prima linea e intermedi; le figure del supervisore e/o del manager di prima linea costituiscono la “spina dorsale di un'organizzazione”.

Le sfide degli anni Duemila presuppongono la disponibilità di capitale umano d'alto livello, che possieda elevate conoscenze e che sia in grado di mantenerle anche in presenza di fenomeni accelerati di cambiamento. Inquadrate in questa situazione il

supervisore e il manager di prima linea, seppure con sfumature e pesi diversi, secondo il tipo d'azienda, è innanzi tutto un professionista che deve gestire il personale a lui affidato.

L'attività di supervisione, alla stregua di quella di un avvocato, ingegnere, medico, presuppone precise competenze in termini di conoscenze, capacità e comportamenti; chi, in qualunque tipo d'istituzione, ha la responsabilità di gestire degli uomini, dovrebbe mantenere, come qualunque altro professionista, costantemente aggiornate le proprie competenze, pena la perdita d'affidabilità e di leadership.

È abbastanza frequente, per contro, che, fatte salve le dovute eccezioni, molte aziende non si pongano il problema di sviluppare specifiche conoscenze sulla gestione delle risorse umane, per coloro che arrivano a una posizione direttiva, in quanto:

- hanno ben operato nella posizione immediatamente inferiore;
- hanno dimostrato di possedere potenzialmente delle capacità tali da permettergli di assumere responsabilità crescenti.

Esistono teorie che, usate in passato nelle imprese con scarsa propensione a investire in formazione, hanno prodotto mediocri professionisti con pesanti ripercussioni sull'intera gestione delle aziende. Ci riferiamo ai così detti pregiudizi sulla non possibilità di ottenere cambiamenti nei dipendenti, del tipo:

- il management è solamente una questione di buon senso;
- le prestazioni efficaci sono facili da riconoscere;
- ognuno nasce con abilità o le sviluppa solamente in età molto precoce;
- le prestazioni si possono migliorare, migliorando solo le conoscenze;
- solo l'esperienza può insegnare cosa è importante nel gestire un ruolo.

È per contro dimostrabile che capi non si nasce, ma ci si diventa attraverso un costante impegno, una ferrea volontà, spirito di sacrificio, un'adeguata preparazione e un successivo

aggiornamento, teso allo sviluppo delle capacità potenzialmente già possedute. Questo percorso teorico si scontra con le disponibilità temporali dei supervisor, che oggi devono gestire quasi di continuo crisi aziendali. In queste condizioni, alle quali si

aggiungono scarsi investimenti nella formazione e sviluppo del personale, i capi di nuova nomina sono spesso chiamati a operare, avendo ricevuto solamente l'investitura nel ruolo.

Si pensi, inoltre, all'enorme problema con cui si devono confrontare tutti quelli che ricoprono ruoli direttivi

nell'Amministrazione dello Stato. Gestire dei dipendenti in un ambiente dove le strutture non rispondono a criteri meramente organizzativi, ma sono il risultato d'interventi politico/sociali, è un'impresa degna della massima comprensione. Sono praticamente misconosciuti concetti quali la valutazione del personale e la meritocrazia e, quasi sempre, i sindacati interni si oppongono all'applicazione di più che giustificate sanzioni disciplinari nei confronti di dipendenti disonesti o negligenti.

Possedere, naturalmente, alcuni aspetti caratteriali quali un'elevata fiducia in se stessi, spirito d'iniziativa e flessibilità, affiancate da doti come buone comunicazioni interpersonali, capacità d'ascolto e di persuasione, certamente aiuta se non addirittura identifica i potenziali candidati alle posizioni direttive. Queste e altre caratteristiche naturali devono, però, essere

sviluppate in ambito lavorativo, al fine di completare il profilo distintivo di tutti quelli che ottengono risultati attraverso l'attività dei loro dipendenti.

Nasce così l'idea del libro *Capi non si nasce*, dedicato a chi, portato a nuove responsabilità, pur operando in condizioni non ideali, desidera progredire nella sua carriera e svolgere il ruolo assegnato con competenza e dignità. Io ho avuto la fortuna di lavorare per aziende che investivano moltissimo nella formazione del personale e ti posso assicurare che riuscire a sviluppare tutte le capacità necessarie richiede umiltà, perseveranza e una forte determinazione.

GIORNO 1:

L'importanza dell'efficienza organizzativa

Desidero condividere con i lettori, prima di addentrarci negli aspetti di carattere pratico, alcune considerazioni relative alle organizzazioni aziendali, conseguenza dei profondi mutamenti avvenuti negli ultimi anni sul mercato del lavoro.

SEGRETO n. 1: un'organizzazione motivante è quella che, nel rispetto di rigorosi e solidi obiettivi di business, riesce a mettere in atto politiche retributive che riconoscano ruoli e meriti dei dipendenti, processi di sviluppo che favoriscano la crescita professionale e processi di gestione delle prestazioni, basati sulla leadership autorevole.

Le dinamiche economiche che hanno caratterizzato la gestione delle imprese in questi anni, gli effetti della globalizzazione e di scelte politiche a livello nazionale, hanno provocato delle distorsioni nei rapporti tra datori e prestatori di lavoro. La così detta riforma Biagi, contrariamente a quanto si auspicava, ha

avuto e sta avendo delle applicazioni puramente economiche e non di modernizzazione della contrattualistica del lavoro. Essa si è inoltre innestata su una realtà imprenditoriale che, fatte le dovute eccezioni, è talvolta rappresentata da elementi con capacità non adeguate alle moderne sfide del mercato. Tutto ciò non ha creato l'auspicata flessibilità nei rapporti di lavoro, ma un'incontrollata precarietà. È puramente utopistico pensare a un mercato basato sull'equivalenza tra denaro e lavoro ma è ugualmente un errore non ricordare che gli eccessi di capitalismo hanno portato, per reazione, a eccessi di statalismo, con la riduzione o scomparsa dell'imprenditoria privata.

SEGRETO n. 2: la risorsa umana deve essere considerata un fattore di vantaggio competitivo, altrimenti è impossibile pretendere da essa prestazioni che siano nelle aspettative aziendali.

Si sta assistendo, dagli inizi degli anni 2000, a un crescendo di comportamenti che fanno intuire l'esistenza di un'imprenditoria troppo concentrata sulla riduzione del costo del lavoro. Gli esempi più evidenti sono:

- stagisti utilizzati al posto di dipendenti;
- contratti di formazione sfruttati per prolungare il periodo di selezione;
- contratti di collaborazione a progetto proposti per situazioni dove sarebbe giustificato un contratto di lavoro a tempo determinato se non addirittura indeterminato;
- e, infine, contratti di prestazione professionale dove al lavoratore, nella realtà, non è concessa alcuna autonomia, mascherando in tal modo un rapporto di lavoro dipendente a tutti gli effetti.

È innegabile che i cambiamenti verificatisi nel mondo del lavoro hanno deviato l'attenzione dell'imprenditoria ma lascia perplessi, comunque, il fatto che si sta dimenticando quali siano le motivazioni che inducono l'essere umano a fornire una efficace prestazione lavorativa.

Queste non sono cambiate o, almeno, ancora nessuno lo ha rilevato; è lecito, dunque, domandarsi per quanto tempo ancora i datori di lavoro potranno ignorare queste basilari dinamiche

psicologiche, senza dover scontare un generalizzata e ingovernabile diminuzione della produttività.

SEGRETO n. 3: la motivazione dei dipendenti è necessaria per ottenere efficaci prestazioni lavorative.

Non mancano, d'altro canto, nella pubblica amministrazione e nelle istituzioni, esempi che dimostrano a quali livelli d'improduttività si può arrivare quando il personale è inserito in organizzazioni che non rispettano, in alcun modo, i principi della motivazione. Sono sotto gli occhi di tutti i danni provocati dalla scuola e dalla magistratura italiana, per motivazioni certamente diverse ma, in ogni modo, ricadenti nel grande capitolo della efficienza organizzativa.

I problemi connessi alla scuola pubblica (per quanto non manchino esempi anche nella privata) sono essenzialmente dovuti alla mancata valorizzazione del personale, sia nella fase di assunzione che nella successiva vita lavorativa. L'Italia affida la formazione culturale e lo sviluppo civile dei propri figli a un'organizzazione che seleziona il personale con metodi aleatori,

che si avvale di un significativo numero di dipendenti precari (talvolta a vita), che eroga retribuzioni non motivanti , in quanto non ha un sistema per valutare e premiare i più meritevoli. Una statistica elaborata dal Ministero della Pubblica Istruzione nei primi mesi del 2008 evidenziava che, se in quel momento si fosse chiuso l'anno, il 90% degli alunni avrebbe avuto dei debiti scolastici. Sono dati impressionanti a cui si aggiungono poi gli innumerevoli episodi d'inaccettabili relazioni, dal punto di vista civile, tra alunni e insegnanti.

SEGRETO n. 4: per motivare i dipendenti è necessario applicare processi meritocratici.

L'improduttività della Magistratura è segnata, d'altro canto, dalla vergognosa lunghezza dei processi civili e penali, lunghezza che, nella maggior parte dei casi, non è del tutto giustificata dall'insufficienza delle risorse umane, argomento spesso chiamato in causa dagli interessati. Bisogna aver lavorato per anni nei tribunali, come ho fatto nell'ambito di alcune mie responsabilità, per capire che sono i comportamenti e le abitudini degli addetti a produrre tali macroscopiche deviazioni.

Il problema risiede nel fatto che mai nessuno è intervenuto per correggere tali deviazioni, poiché, nuovamente, l'istituzione non possiede alcun sistema per valutare i dipendenti, premiare i meritevoli o punire i negligenti.

SEGRETO n. 5: per applicare dei processi meritocratici si deve possedere un sistema di valutazione delle prestazioni.

Le considerazioni, le analisi e i suggerimenti contenuti nei prossimi capitoli potranno essere messi in pratica, al meglio, da quei lettori che ricoprono una funzione di supervisione in organizzazioni che danno valore alle risorse umane. Incito i colleghi, negli altri casi, a trovare stimoli per operare, comunque, in modo professionalmente assertivo, seppure in condizioni ambientali più difficili. Prova adesso, a esprimere una valutazione sulla efficienza organizzativa dell'azienda, istituto, ente in cui lavori, tenendo in giusto conto che andremo a descrivere processi organizzativi ideali.

Considera per prima cosa la Missione aziendale e poniti le seguenti domande:

- La missione è ben definita e in caso positivo è trasmessa in modo chiaro ai dipendenti?
- Nel caso sia definita e trasmessa ai dipendenti, è possibile ricavarne valori e comportamenti strategici per l'azienda?

Secondo processo da valutare è la selezione del personale:

- Esiste un processo formale per la selezione del personale?
- La funzione del personale, se presente, ha un ruolo nel processo di selezione?
- La selezione viene effettuata confrontando il profilo del candidato con quello necessario a ricoprire il ruolo oggetto della ricerca?
- I profili dei ruoli aziendali sono descritti in termini di conoscenze, capacità e comportamenti necessari per ottenere prestazioni eccellenti?

Passiamo al terzo argomento, relativo ai mansionari:

- È attivo un processo per la descrizione e l'aggiornamento delle mansioni e, se attivo, è affidato alla funzione del personale o a un apposito comitato?

- Le mansioni sono comunicate ai dipendenti in forma scritta?

Verifichiamo, ora, la valutazione del personale:

- È attivo un processo di valutazione e a chi è esteso?
Dirigenti, quadri, impiegati, operai?
- Su che cosa è valutato il personale? Standard di prestazione, obiettivi, competenze?
- Chi compie le valutazioni? Il superiore diretto, comitati di valutazione?
- Esiste un processo per individuare i dipendenti in grado di assumere responsabilità crescenti?
- Chi compie questa valutazione? Il superiore diretto, la funzione del personale, consulenti esterni.

Un altro processo da analizzare è quello relativo alla formazione e sviluppo:

- L'azienda attua progetti di formazione del personale?
- Esiste un processo che definisce i meccanismi di carriera?
- Vengono definiti dei piani di successione?

Un fattore determinante, dal punto di vista motivazionale, è la politica retributiva:

- Esiste una politica retributiva basata sulla meritocrazia?
- Per figure direttive, quadri e specialisti sono previsti piani d'incentivazione basati sul raggiungimento degli obiettivi?
- Sono previsti piani d'incentivazione, estesi a tutto il personale, quali profit sharing o gain sharing?

L'ultimo processo da controllare è quello delle comunicazioni:

- Esiste un processo di comunicazioni top-down quali riunioni di reparto, albo aziendale, rivista, comunicazioni scritte della direzione?
- Esiste anche il processo inverso down-top gestito tramite riunioni capo-dipendenti, open forum, cassetta dei suggerimenti?

Sei ora in grado di esprimere un giudizio sulla efficienza organizzativa della tua azienda e ciò si rivelerà molto importante per comprendere in quale direzione dovrai, probabilmente, indirizzare i tuoi sforzi; i processi sui quali non sei riuscito a esprimere una risposta o questa è stata negativa sono quelli che ti

porranno maggiori problemi nell'esercitare la tua attività di supervisione.

SEGRETO n. 6: conoscere i punti di inefficienza della propria azienda aiuta a comprendere dove porre la maggiore attenzione, per sviluppare la tua capacità di supervisione.

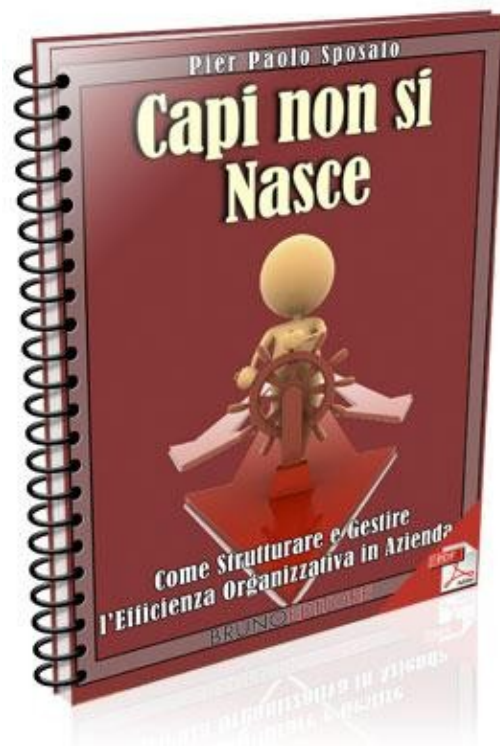
RIEPILOGO DEL GIORNO 1:

- **SEGRETO n. 1:** un'organizzazione motivante è quella che, nel rispetto di rigorosi e solidi obiettivi di business, riesce a mettere in atto politiche retributive che riconoscano ruoli e meriti dei dipendenti, processi di sviluppo che favoriscano la crescita professionale e processi di gestione delle prestazioni, basati sulla leadership autorevole.
- **SEGRETO n. 2:** la risorsa umana deve essere considerata un fattore di vantaggio competitivo altrimenti è impossibile pretendere da essa prestazioni che siano nelle aspettative aziendali.
- **SEGRETO n. 3:** la motivazione dei dipendenti è necessaria per ottenere efficaci prestazioni lavorative.
- **SEGRETO n. 4:** per motivare i dipendenti è necessario applicare processi meritocratici.
- **SEGRETO n. 5:** per applicare dei processi meritocratici si deve possedere un sistema di valutazione delle prestazioni.
- **SEGRETO n. 6:** conoscere i punti di inefficienza della propria azienda aiuta a comprendere dove porre la maggiore attenzione, per sviluppare la tua capacità di supervisione.

PIER PAOLO SPOSATO

Capitolo 1 estratto da:

CAP I NON SI NASCE



**Come Strutturare e Gestire
l'Efficienza Organizzativa in Azienda**