



Risorse umane in azienda

Come gestire una riunione

(Continua dal numero scorso de *La Madia*)

41. Il buon manager si rivela anche dal modo in cui affronta e gestisce le riunioni di lavoro. Senza una guida preparata e capace, questi incontri si trasformano spesso in vere e proprie "perdite di tempo".

42. Una riunione efficace ha partecipanti coinvolti e, soprattutto, ha scopi chiari. Ecco dunque come si comporta un buon presidente di riunione:

43. Prepara l'ordine del giorno.

44. L'ordine del giorno è lo schema che la riunione dovrebbe seguire.

45. Lo prepara con cura affinché contenga tutti i problemi importanti.

46. Raggruppa per argomento i punti da trattare, eliminando argomenti troppo simili ad altri, oppure stabilendo un unico punto che comprenda tutti i problemi dello stesso genere.

47. Non organizza una riunione piena di spunti di discussione: dopo un'ora i partecipanti potrebbero aver perso la loro concentrazione.

48. Fissa dei limiti di tempo per ogni punto ed incoraggia i presenti a raggiungere una conclusione rapida.

49. Prepara l'ordine del giorno con un certo anticipo e manda una copia a tutti coloro che prenderanno parte alla riunione.

50. Chiede ai partecipanti di preparare gli interventi prima dell'appuntamento per risparmiare tempo e guadagnare chiarezza nel dibattito.

Come essere un buon presidente di riunione

51. Il presidente ha un ruolo chiave in ogni riunione: spetta a lui controllare che l'incontro si svolga nel modo migliore. Ecco alcune qualità che non devono mancare se sei chiamato a rivestire questo ruolo:

52. Assicurati che alla riunione siano state invitate le persone implicate nelle decisioni che dovranno essere prese.

53. Distribuisci ai partecipanti (meglio se con due o tre giorni di anticipo) l'ordine del giorno e il materiale relativo alla riunione.

54. Assicurati che tutti abbiano carta e penna per prendere appunti.

55. Presenta i partecipanti che non si conoscono (i loro nomi, naturalmente, ma pure il titolo e la mansione).

56. Modera i turni di parola.

57. Fai in modo che tutti possano esprimere la propria posizione, ma invita a tenere interventi brevi e sintetici.

58. Impara a limitare coloro che interrompono spesso gli interventi altrui o che cercano di diventare protagonisti della seduta.

59. Ricorda di stabilire la frequenza con cui le riunioni stesse si tengono e di assicurarti che tutti ne siano a conoscenza.

60. A fine riunione, riassumi brevemente le decisioni prese.

61. Non dimenticare di ringraziare per la disponibilità tutti i presenti.

Come selezionare il personale

62. La selezione del personale è decisiva. Se avrai alle tue dipendenze uomini e donne capaci e preparati, la tua azienda potrebbe divenire realmente concorrenziale sul mercato.

63. Prima di tutto, però, è necessario individuare i professionisti più indicati per il posto offerto loro.

64. Ma per avere i migliori non basta soddisfare le richieste economiche, occorre offrire qualcosa in più: l'attenzione al fattore umano.

65. Come riconoscere le persone migliori da assumere.

66. Durante il colloquio di assunzione è opportuno imparare a riconoscere rapidamente le doti di un candidato. Dalle sue parole cerca di riconoscere in lui:

67. Il grado di competenza professionale.

68. Motivazione ed entusiasmo.

69. Disponibilità ad accettare sfide.

70. Capacità comunicativa.

71. Apertura al lavoro di squadra.

72. Onestà, sicurezza, apertura nelle valutazioni e verso le opinioni altrui.

Come rendere attraente la tua azienda ai migliori professionisti

73. Alcuni interventi all'interno della tua azienda possono renderla appetibile agli occhi dei professionisti più capaci. Si tratta di operazioni che ti permetteranno di creare un'immagine aziendale accogliente. Dimostrerai che nei tuoi uffici non solo si guadagna bene ma si riesce anche a stare a proprio agio.

- 74. Sviluppa intensi programmi di addestramento per i dipendenti.
- 75. Fai in modo che gli impiegati non si sentano mai lasciati a se stessi di fronte alle nuove sfide di lavoro.
- 76. Coinvolgi i dipendenti nei progetti ad ampio raggio dell'azienda per renderli responsabili del futuro comune.
- 77. Crea un clima collaborativo fra i dipendenti.
- 78. Sviluppa un sistema di controllo e di ricompense che includa tutti i dipendenti: sentiranno che la dirigenza è vicina e si impegneranno a dare il meglio.
- 79. Sostieni la salute fisica e mentale dei tuoi dipendenti.
- 80. Considera la possibilità di aprire una palestra aziendale, di garantire a tutti periodici controlli medici, di assumere uno psicologo che ascolti i loro problemi.

Saper fare le scuse

81. Poiché gli errori sono sempre in agguato, nessuno dovrebbe credere di essere infallibile. Ammettere le proprie responsabilità è indice di sensibilità e intelligenza, così come lo è dimostrare il proprio rammarico verso coloro che sono stati da noi danneggiati. Impara a scusarti per le tue mancanze: è un modo per offrire un'immagine di correttezza e serietà.

Questi suggerimenti possono aiutare

- 82. Perché scusarsi:
- 83. Non importa se il danno causato è volontario oppure no: chi ne è responsabile deve farsi avanti ed assumersi le responsabilità del caso. Vediamo per quali motivi scusarsi e il comportamento migliore.
- 84. Il momento delle scuse è l'occasione per un esame critico dei fatti e per capire la ragione della tua mancanza. Dove e perché hai sbagliato? Impara così a non ripetere l'errore.

- 85. È un modo per entrare in contatto con i tuoi superiori e mostrare il tuo attaccamento al lavoro; lo sforzo per una scusa dimostra che il tuo lavoro è importante e ti interessa svolgerlo nel modo migliore.
- 86. Sarà paradossale, ma scusarsi per un errore serve anche a conquistare il rispetto e la fiducia degli altri. I tuoi interlocutori saranno più disponibili con chi riconoscere i propri errori.

Quando scusarsi

- 87. La prima regola è "fai più in fretta che puoi!".
- 88. Meno tempo passa e meglio è. Un comportamento solerte mostra cura e partecipazione verso il tuo lavoro, inoltre offre un'immagine responsabile e onesta di te. Ecco alcuni suggerimenti.
- 89. In primo luogo, recati immediatamente dal "danneggiato" e porgi il tuo sincero rammarico.
- 90. Il telefono può sostituire una visita faccia a faccia, solo per i casi in cui un incontro reale è difficile.
- 91. Anche i biglietti di scuse devono essere preceduti o seguiti da una visita tempestiva.
- 92. Scusarsi in ritardo è sempre meglio che non farlo affatto. In questo caso, però, occorre domandare perdono anche del tempo che si è lasciato passare...

Come scusarsi

- 93. Vediamo infine come puoi porgere correttamente le tue scuse. Al di là della rapidità, esistono alcune regole formali da seguire. Servono per esibire sincerità e responsabilità. Prendiamo alcune situazioni di esempio.
- 94. Le scuse faccia a faccia: usa scuse sincere ma non eccessive.
- 95. Se non ti pare poco rispettoso (quindi da evitare con i superiori), metti una mano sulla spalla dell'altro per dare risalto alla tua sincerità.
- 96. Un biglietto di scuse: le scuse a voce sono indispensabili, ma in alcune circostanze possono anche non bastare; un biglietto ti può aiutare. Anche in tal caso devi essere bravo a recapitare il biglietto.

- 97. "a tempo di record". In questo caso, non cercare di mitigare la tua responsabilità: è un tentativo che, addirittura, potrebbe sortire l'effetto contrario.
- 98. Un piccolo regalo: il biglietto può essere accompagnato da un piccolo dono. La regola vale soprattutto nei confronti di una persona cara. Guarda al regalo (e scrivilo nel biglietto!) come un gesto di pace; ti basta qualcosa di molto semplice: la classica scatola di cioccolatini o un mazzo di fiori saranno perfetti!

Come trattare con i clienti difficili

- 99. "Il cliente ha sempre ragione"... Ma quante volte hai avuto a che fare con clienti che non sembravano mai soddisfatti e avresti tanto desiderato rispondere a tono a certe pretese? Eppure il cliente è il protagonista di ogni attività commerciale. Ecco, allora, che qualche tecnica può rivelarsi utile per imparare a trattare una clientela "intrattabile".
- 100. Come comportarsi con un cliente arrabbiato
- 101. Se ti trovi a dover fronteggiare un cliente in collera ecco cosa puoi fare:
- 102. Cerca di mantenere un tono quieto e ragionevole, ti aiuterà a calmare anche il tuo cliente
- 103. Fai capire al cliente che sei disposto ad ascoltarlo, ma che se non si sarà calmato sarà difficile trovare una soluzione.
- 104. Superata l'emotività iniziale, vai al nocciolo del problema.
- 105. Mostra comprensione verso la sua collera, capisci cosa sta provando e digli che forse ti comporteresti allo stesso modo nella sua situazione.

Come aiutare un cliente difficile

- 106. Sei riuscito a calmare il tuo cliente incollerito? Se non vuoi che l'atmosfera diventi di nuovo incandescente, risolvi il problema con solerzia, ma ricorda che il cliente può anche essere nel torto.

- 107.** Prova ad assumere il punto di vista del cliente.
- 108.** Chiedi al cliente stesso cosa si aspetta da te e come vorrebbe che si risolvesse la questione.
- 109.** Considera la sua richiesta con attenzione: potrebbe essere la strada migliore per appianare la situazione.
- 110.** Non promettere nulla che non potrai mantenere. Meglio cercare una soluzione di compromesso.
- 111.** Se un compromesso non è possibile, proponi alternative concrete e realistiche ed impegnati personalmente a seguire la pratica.

Come migliorare le relazioni con i clienti

- 112.** Rispondi velocemente alle richieste, servirà a creare un clima di fiducia.
- 113.** In caso d'appuntamenti, è quasi superfluo ricordarti di essere puntualissimo!
- 114.** Interessati agli effetti degli interventi della tua azienda.
- 115.** Dopo un reclamo risolto, telefona al cliente per sapere se ora va tutto bene.
- 116.** Invia biglietti d'auguri o un piccolo regalo in occasione delle feste.

Gestire le richieste e le interruzioni del vostro team

In un giorno ci sono 86.000 secondi. In questi secondi alcune persone guidano i paesi e gestiscono grandi agglomerati. Tuttavia, altre trovano persino difficile completare l'attività più minimale. I manager di successo dunque come ci riescono? La risposta è una gestione efficiente del tempo.

Cosa significa gestire il tempo?

Gestire il tempo significa controllare ed usare il tempo nel modo più efficiente ed efficace possibile. Il tempo stesso è transitorio ed ingovernabile, quindi è il modo di usarlo che potete controllare. Spesso ci lamentiamo che "24 ore al giorno non sono sufficienti". Tuttavia, introducendo un filtro di controllo nella nostra routine quotidiana si riescono ad identificare ed a eliminare le attività che ci fanno perdere tempo per assumerne il controllo. I Senior o il personale più esperto di qualsiasi gruppo vengono regolarmente cercati da personale junior che vorrebbe chiarire o discutere un problema improvviso. Uxbridge ricorda che appena iniziò come manager ve-

niva sommerso da domande e problemi e dice che "Dopo un po' di formazione manageriale ho realizzato che con quelle costanti interruzioni erano gli altri a gestire il mio tempo!".

Ha imparato a far fronte alla questione focalizzandosi sui tre punti seguenti:

- **Identificare il problema:** Chiedere alla persona di chiarire la situazione e che cosa ha fatto finora per risolverlo. Questo dovrebbe incoraggiare a pensare da soli.
- **Discutere le opzioni:** che cosa suggerisce di fare adesso? Altro? Cercate di riportare la questione agli interessati affinché la risolvano da soli.
- **Suggerire una soluzione:** come ultima spiaggia suggerite la soluzione ma cercate di incoraggiare a trovare la propria per avere più fiducia ed essere autonomi la prossima volta.

Organizzarsi: i quattro punti cardinali

Quando avete stabilito gli obiettivi, è il momento di pensare a dare delle priorità alle proprie attività. Un sistema di supporto utile è seguire un'agenda.

Per massimizzare i benefici la lista delle priorità dovrebbe essere il più chiara e concisa possibile. Secondo James Uxbridge, manager di un'azienda assicurativa, "dividere in categorie i miei task e collocarli in una struttura ordinata mi ha aiutato a superare i problemi iniziali su come gestire il tempo nel periodo in cui non ero ancora manager". Il responsabile di Uxbridge gli aveva suggerito di usare una matrice o un'asse come quella che segue.

Come usare l'asse

- Scrivere la lista di tutte le attività.
- Di fianco ad ogni attività, scrivere U (urgente) o I (importante).
- Classificare ogni attività in una scala da 1 a 5 (1 = più importante).
- Collocare le attività nell'asse in ordine di importanza.

Smart: un metodo per la gestione del tempo

Siate "SMART"

L'introduzione di un sistema di gestione del tempo nella routine quotidiana di un manager cambia a secondo dei singoli casi. Tuttavia, il primo passo è analizzare il vostro carico di lavoro in relazione al tempo disponibili; stabilite quindi gli obiettivi.

Tim Stanley, direttore marketing di un'azienda leader europea nel settore delle telecomunicazioni dice al proprio personale di "essere SMART". Suggerisce che "l'uso di obiettivi chiari e concisi produce il contesto giusto per poter prendere le decisioni corrette su come gestire il tempo".

La teoria "SMART" è semplice:

- S** - Specifico ("specific")
- M** - Misurabile ("measurable")
- A** - Attuabile ("achievable")
- R** - Realistico ("realistic")
- T** - Tempistica ("timescales")

SPECIFICO

Nel lavoro è importante avere una direzione: dove volete approdare, che cosa state facendo e perchè? Che obiettivi ha la vostra divisione o organizzazione? Una visione chiara degli obiettivi aiuta a focalizzarsi meglio sui problemi legati alla gestione del tempo.

MISURABILE

Gli obiettivi devono essere misurabili per poter quantificare quanto si è raggiunto o quanto rimane per realizzarli.

ATTUABILE

Qualsiasi sia il vostro obiettivo, ad esempio vendere una certa quantità di prodotto in un periodo specifico, è sempre consigliabile tradurlo in termini quantitativi per giudicarne il risultato positivo o negativo. In questo modo ogni giorno o settimana potrete vedere in che misura avete raggiunto gli obiettivi in rapporto al tempo e all'input.

REALISTICO

I Vostri obiettivi sono realistici? Rientrano globalmente negli obiettivi dell'organizzazione? Inoltre, avete il supporto di altre divisioni per raggiungerli? Ad esempio, potrebbe verificarsi un conflitto di interessi se non è possibile avere cinque nuove risorse nel gruppo per assistervi.

TEMPISTICA

Dovreste stabilire delle date per il completamento delle attività e date in cui si vogliono realizzare gli obiettivi generali. In questo modo riuscirete a dividere per categorie le attività principali ed avere il campo d'azione per migliorare e potenziare il vostro sistema di gestione del tempo. Dovrete altresì decidere la strategia e l'implementazione di obiettivi al breve e lungo termine; conseguentemente è fondamentale avere un sistema efficiente di gestione del tempo. "Devo poter controllare il mio tempo", dice "e focalizzarmi innanzitutto sulle priorità chiave del business".