

Contributi di esperti

«Sfruttare i punti di forza e potenziarli...»





Prof. Dr. Fredmund Malik

info@malik-mzsg.ch
www.malik-mzsg.ch

Malik Management Zentrum St.Gallen
Geltenwilenstrasse 18
9000 St.Gallen
tel 0041 274 34 00 fax 0041 71 274 34 99

Prof. Dr. Fredmund Malik, esperto di management, imprenditore e professore è il fondatore e titolare del centro Malik Management Zentrum St. Gallen, attivo a livello internazionale, con sedi a Zurigo, Vienna, Berlino, Londra, Shanghai e Toronto. Da oltre 30 anni il Malik Management Zentrum St.Gallen è uno dei più rilevanti centri di consulenza e formazione manageriale. Con la gestione del Prof. Dr. Fredmund Malik è nata un'azienda che oggi possiede 300 collaboratori. Al Malik Management Zentrum St.Gallen dirigenti di aziende e organizzazioni europee – leader settoriali a livello globale nonché piccole e medie imprese – trovano una combinazione di prestazioni ampie in ambito di consulenza e formazione.

... suggerisce il Prof. Dr. Fredmund Malik e si rivolge tanto ai manager a cui è richiesto di impiegare i propri collaboratori «nel modo corretto», quanto ad ogni individuo. A tal proposito, nel suo libro «Führen – Leisten – Leben» mette in discussione persino il senso dei programmi di promozione e sviluppo... Abbiamo intervistato il titolare del centro Malik Management Zentrum St. Gallen, attivo a livello internazionale, che si occupa anche della tematica speciale della cibernetica manageriale.

Nel suo bestseller «Führen – Leisten – Leben» mette in evidenza l'importanza di adoperare un collaboratore sfruttando i suoi punti forti. Ma oggi questa non è già la regola generale?

Purtroppo no. Da 30 anni nei miei seminari faccio un piccolo esperimento con i dirigenti. Li invito a parlare dei loro collaboratori. Quasi tutti raccontano quello che non sanno fare e le loro carenze. Quando poi chiedo di parlarmi invece di cosa sono in grado di fare, la maggior parte di loro indugia e deve pensarci.

La ragione è semplice: le debolezze attirano l'attenzione di un capo, perché rappresentano un impedimento. Sopraggiungono errori, le scadenze non vengono rispettate, il rendimento non va. Quindi è naturale che l'attenzione cada su ciò che non funziona. I punti di forza non attirano l'attenzione, spesso nemmeno quella degli stessi, perché a proposito non ci sono problemi.

Nella sua opera mette in discussione la pratica di appianare le carenze dei collaboratori mediante un programma di promozione e sviluppo. Ma a volte le persone scoprono nuovi punti di forza proprio attraverso la promozione.

Non sono contrario a programmi del genere, ma credo non sia efficace voler eliminare i punti deboli. Dura troppo e rende troppo poco. Il primo principio deve essere: sfruttare i punti di forza già presenti e potenziarli. Solo dove si riesce a fare qualcosa, si ha una possibilità di successo. Con uno sforzo minimo è possibile estendere la maggior parte dei punti di forza. Ovviamente si possono abbattere anche le carenze, ma con grandi sforzi si raggiunge solo un risultato mediocre. Essere meno carente dunque non significa essere più forte. La promozione consente di trovare punti di forza ancora sconosciuti ma solo raramente si riesce a trasformare le debolezze in forze.

I manager come devono interagire con le debolezze dei propri collaboratori?

È necessario organizzare i compiti in modo che le persone possano intervenire dove risiedono i loro punti forti. Più ci riescono, migliore è il rendimento e di conseguenza minore la motivazione di cui hanno bisogno. Questo è il modo per risolvere due problemi permanenti: produttività e motivazione. Sostanzialmente, è l'unico modo. Naturalmente non si riesce al 100 per cento. Ma quanto meglio si riesce, tanto maggiori sono i risultati che si riscontreranno nell'azienda.

Con l'obiettivo di collegare con intelligenza le competenze interne ed esterne, sempre più spesso le aziende avviano delle cooperazioni. Allora questa evoluzione ha senso dal punto di vista della cibernetica?

Ha assolutamente senso ed è sempre più necessario. Ma è necessario essere consapevoli che gestire con successo delle cooperazioni è uno dei compiti più difficili. Serve gente esperta e i partner devono rispettarsi a vicenda. Inoltre serve una buona base di fiducia che può nascere solo da rapporti personali. Quando si riesce, può crearsi una cooperazione di successo.

Le aziende possono dunque affidare ad altri compiti che non fanno parte delle loro competenze centrali. Parola chiave: outsourcing. Nella vita privata questo è possibile solo in parte. Qual è il modo migliore per interagire con le proprie debolezze?

Fino ad un certo punto si procede così anche nella vita privata. Generalmente donne e uomini hanno punti di forza diversi, che possono ben combinarsi. Questo è uno dei fattori alla base di famiglie, amicizie e rapporti di vicinato che funzionano. Ma ogni persona dovrebbe chiedersi al più presto: cosa sono in grado di fare davvero bene? Cosa riesco a fare meglio di altri? Non si deve cercare di trasformare le debolezze in punti forti, bensì lavorare all'eliminazione di ogni carenza che ostacola lo sfruttamento dei propri punti forti.

Per avere successo è quindi importante concentrarsi sui propri punti di forza?

Nella vita non si avrà successo dove si hanno meno carenze di altri, bensì solo dove si riesce a fare meglio di altri. A volte passa un po' di tempo prima che una persona trovi i propri punti di forza e il proprio posto. Ma quando ci riesce, tutto è più semplice.

Come si individuano i propri punti di forza? Può darsi che ognuno di noi non li abbia ancora identificati tutti...

Non si trovano analizzando, ma sperimentando. Un capo competente dà a un nuovo collaboratore, in particolare se giovane, diversi compiti in una sequenza relativamente rapida e osserva come li affronta. È piuttosto veloce o gli/le serve del tempo? È portato/a per il lavoro di squadra o preferisce agire da solista? È in grado di reggere la pressione del tempo? È necessario avere ben chiari tali aspetti, in questo modo si individuano con relativa rapidità i punti deboli e forti. E poi si gestiscono i vari compiti nel modo migliore possibile.

Nel suo curriculum è scritto che lei ha percorso «l'ardua via verso i generalisti». Essere molto specializzato comporta il rischio di non poter sviluppare molti dei propri punti di forza.

Se si può specializzarsi nei propri punti forti, si ottengono prestazioni e successi considerevoli. Quanto più si sale in un'organizzazione, tanto più importanti sono le capacità generali. Per così dire, si deve diventare specialisti del generale, cosa che non è difficile se ad es. si conoscono e si utilizzano i modelli manageriali giusti. Ma anche il generalista metterà a segno dei punti solo in relazione ai propri punti di forza. Invece dove risiedono le sue carenze, lui o lei semplicemente non causerà danni. I successi non poggiano sulle debolezze.

La ringraziamo per l'intervista.

Per ulteriori informazioni visitate il sito www.posta.ch/directpoint.

La Posta Svizzera
PostMail
Marketing diretto
Viktoriastrasse 21
3030 Berna

Telefono 0848 888 888
E-Mail directpoint@post.ch
Internet www.posta.ch/directpoint