

CASE STUDY

Described for the project: "The Hexagonal Leader"

Name of the organization

INMOBILIARIA CAPITAN

Website of the organization

<https://www.inmobiliariacapitan.es/>

Logotype of the organization



CAPITAN[®]
ASESORES INMOBILIARIOS

Type of organization

- Business organization
 Public administration
 NGO's
 Others (what kind?)

Size of the organization

- Small
 Medium
 Large

Economic sector

Real estate sector

Brief description of the organization

Real Estate Capitan Cordoba è un'azienda a conduzione familiare che offre servizi nel settore immobiliare. Operiamo nel mercato immobiliare, nell'insieme dell'offerta e della domanda di immobili. La natura di questi beni può essere molto diversa, distinguendo tra residenziale, commerciale, industriale, urbano, ecc. Ci occupiamo di tutte le operazioni relative all'acquisto e alla vendita di questo tipo di immobili. Non ci dedichiamo solo all'offerta e alla domanda di immobili, ma lavoriamo anche in molte altre aree importanti per il settore. Ci riferiamo, soprattutto, allo sviluppo immobiliare, all'investimento, che può essere effettuato da aziende o privati, e al finanziamento, ovvero l'azione che permette l'acquisizione o lo sviluppo di progetti immobiliari, nonché lo sviluppo di progetti immobiliari.

Case study description (situation / the problem they are facing) [max 2000 characters]

C'è stata una svolta in azienda quando ho deciso di aumentare il personale addetto alla vendita. Sebbene all'inizio andasse bene perché erano persone molto ambiziose che incrementavano il business della società immobiliare, dopo un periodo di tempo sono diventati „lavoratori tossici” che oltre a non contribuire al gruppo in generale, sminuivano la motivazione dei colleghi, hanno danneggiato la produttività dell'azienda e hanno creato un ambiente di lavoro che ha causato la perdita di lavoratori di talento. Posso dire che erano dei tecnici molto bravi ma avevano comportamenti sociali pessimi. In effetti, erano bravi nel loro lavoro, ma il loro cattivo comportamento, l'egoismo, il bullismo, la maleducazione e lo stile eccessivamente dominante hanno avuto un impatto devastante sul morale dei loro colleghi.

Tra le cattive abitudini tipiche di questo tipo di lavoratore ci sono la sua capacità di generare ogni tipo di conflitto, truffando i manager dell'azienda, arroganza e persino aggressività verbale. Quindi questi dipendenti non erano solo un ostacolo alla produttività dell'azienda, ma erano anche uno dei principali ostacoli per il resto dei loro colleghi per funzionare come una squadra. Il loro comportamento aveva iniziato a contagiare l'azienda.

Quando l'ambiente di lavoro è stato disturbato e "inquinato" dalla presenza di questi dipendenti con le caratteristiche che ho menzionato, l'atmosfera di lavoro si è riempita di vibrazioni negative e il lavoro di squadra ha iniziato a fallire.

Tra le conseguenze di questi atteggiamenti c'erano la delusione e lo stress per i membri del team, che diventavano progressivamente meno motivati e che consideravano persino l'idea di lasciare il lavoro. Occorre rilevare che di solito i lavoratori che pensano di lasciare l'azienda a causa dello stress psicologico che stanno cominciando ad accumulare sono spesso i migliori. La produttività degli altri lavoratori è diminuita, alcuni hanno preso un congedo per malattia o addirittura si sono dimessi.

Suggested solutions (added pros and cons)

C'erano due opzioni

1. Cercare di risolvere i comportamenti tossici di questi lavoratori e mantenerli nel personale dell'azienda, poiché erano lavoratori efficaci in termini di vendite.

Gli svantaggi di questa decisione erano che non sarebbe stato un compito facile, e sarebbe costato un grande sforzo porre fine a questi comportamenti tossici che avevano generato un cattivo ambiente di lavoro e influenzato il resto del personale e la loro produttività.

I vantaggi erano che se fossi riuscito ad eliminare questi comportamenti tossici e mantenere questi lavoratori come personale dell'azienda, avrei avuto un buon impatto sulle vendite, poiché questi lavoratori erano quelli che chiudevano la maggior parte delle vendite.

2. La seconda opzione era licenziare questi lavoratori.

Gli svantaggi di questa opzione erano che significava generare un calo del livello delle vendite dell'azienda e che implicava anche la riapertura di un processo di selezione per coprire i posti vacanti. E durante questo periodo di selezione la società avrebbe visto influenzata anche la sua attività.

I vantaggi di questa decisione avrebbero messo fine al cattivo ambiente di lavoro e avrebbero avuto un impatto positivo sul resto dei dipendenti e sulla loro produttività.

Chosen solution

La soluzione scelta è stata quella di fare un'analisi dettagliata della situazione e cercare di risolvere il

comportamento tossico dei lavoratori che generava il cattivo clima lavorativo e colpiva il resto dei lavoratori. Ho cercato di individuare in modo efficace dove era il fulcro del conflitto. Per fare questo ho attuato una osservazione quotidiana del lavoro, il contrasto delle versioni dei lavoratori, la loro performance e la loro evoluzione produttiva, ho intervistato i lavoratori interessati ed i loro colleghi.

Questi sono stati i dati che mi hanno dato un quadro reale del problema per cercare di risolvere la situazione.

In primo luogo ho cercato di prendere decisioni valide che potessero fornire una soluzione proporzionata al problema.

Rationale of the decision taken

Questa situazione non era accettabile e l'organizzazione doveva intervenire nel più breve tempo possibile, per evitarlo come manager dell'azienda c'erano una serie di linee guida che dovevamo implementare.

La decisione presa dall'azienda è stata quella di cercare di risolvere quei comportamenti tossici, invece di licenziare quei lavoratori, perché come ho spiegato prima erano bravi lavoratori in termini di vendite. Ho dovuto imparare a conoscere ogni tipo di dipendente tossico e il loro personaggio. Ho quindi dovuto scegliere se mantenere il dipendente nel suo lavoro, dopo una discussione o una presentazione della situazione dialogando con lui, o se fosse meglio trasferirlo in un'altra posizione all'interno dell'organizzazione, o se tutto ciò sarebbe stato uno spreco di tempo e la cosa migliore da fare era licenziarlo. Poiché la decisione era di mantenere i dipendenti "tossici" nella loro posizione, ho dovuto valutare come gestire la situazione e bilanciare il team in modo che i loro comportamenti fossero compensati dal team. Era importante discernere se si trattava di una situazione una tantum, a causa di un evento o circostanza specifica, o se si trattava di un atteggiamento inerente alla persona e che quindi non sarebbe cambiato.

La prima cosa che abbiamo fatto è stata identificare i lavoratori con questi comportamenti tossici, analizzare le loro caratteristiche da un punto di vista professionale, e stabilire un protocollo per cercare di rimediare al problema prima di procedere ad un ipotetico licenziamento.

Abbiamo cercato di prendere le decisioni giuste che potevano fornire una soluzione proporzionata al problema, lasciando il licenziamento come ultima risorsa nel caso in cui le misure messe in atto per cercare di evitare quei comportamenti tossici che generano un cattivo clima non funzionassero.

Solution implemented in practice

Per risolvere il problema occorreva fare una analisi dettagliata della situazione.

Innanzitutto è stata necessaria una raccolta completa di dati. In qualità di manager dell'azienda, ho dovuto eliminare voci, esagerazioni, mezze verità, ecc. E individuare in modo efficace la vera fonte del potenziale conflitto. Per fare questo, l'osservazione quotidiana, le versioni contrastanti dei lavoratori, la loro performance ed evoluzione produttiva, i colloqui con il lavoratore interessato, i suoi colleghi, area manager, ecc., Sono stati dati che mi hanno fornito un quadro reale del problema, per cui ho cercato di correggere questi comportamenti tossici.

Il passaggio successivo è stato quello di avere una conversazione faccia a faccia con i lavoratori tossici a cui ho spiegato la situazione. Era essenziale disporre di informazioni veritiere e verificate che mi

permettessero di rafforzare la mia posizione. Sulla base dei fatti e non delle opinioni, ho cercato di mostrare loro come il loro comportamento stesse danneggiando la produttività dell'azienda e creando un cattivo ambiente di lavoro, colpendo il resto dei lavoratori.

Poiché ero convinto che questa conversazione non avrebbe aiutato a porre fine alla tossicità di questi dipendenti, ho considerato la necessità di un piano di formazione personalizzato incentrato sulle abilità sociali, un buono strumento per aiutare a risolvere questo problema.

Ho aggiunto la retribuzione legata alla performance come incentivo a riconoscere la produttività di ogni lavoratore, a valorizzare i lavoratori produttivi più di quelli tossici o conflittuali. Era anche un modo per cercare di motivare il resto dei lavoratori in questa difficile situazione.

Poiché visto che sia l'ultima misura implementata che le precedenti non avevano dato il risultato atteso, ho dovuto prendere la decisione di licenziare quei lavoratori tossici, poiché l'atmosfera di lavoro diventava sempre più stressante e dannosa per il resto dei lavoratori, alcuni dei quali avevano richiesto un congedo per malattia. Quindi, a beneficio dell'azienda e degli altri lavoratori e per creare un buon ambiente di lavoro, ho dovuto licenziare i due lavoratori.

Lesson learned

- **È necessario avere un alto potenziale umano nelle aziende**, portare la massima energia ai team e coltivare il talento. Un dipendente dannoso e inappropriato è un peso che non può essere tollerato, in primo luogo a causa della demotivazione che provoca in altri colleghi, in secondo luogo a causa della perdita di talenti che può produrre e in terzo luogo perché può anche mettere in pericolo la stessa sopravvivenza della compagnia. Il rispetto tra i dipendenti e il mantenimento di un ambiente di lavoro positivo e motivante è una questione di vitale importanza.
- **L'importanza di un buon ambiente di lavoro**. L'ambiente di lavoro quotidiano, l'atmosfera lavorativa, l'interazione tra i dipendenti e con i dirigenti dell'azienda sono tutti fattori molto importanti per il raggiungimento delle massime prestazioni di tutti i dipendenti, nonché il loro coinvolgimento negli obiettivi dell'azienda.
- **Gestione intelligente delle proprie emozioni**. Sul posto di lavoro, le relazioni personali si intrecciano attraverso processi in cui il potere entra in gioco e si stabiliscono gerarchie, compare l'invidia e si insinua la gelosia professionale. È molto importante che i lavoratori sappiano come gestire le proprie emozioni.
- **Leadership negativa e sue conseguenze negative su un intero team, e quindi sui risultati dell'azienda**. L'ho imparato da questa brutta esperienza con alcuni manager di gruppo che hanno esercitato questo tipo di leadership.
- **L'importanza di prendere decisioni in azienda e prenderle al momento giusto**.
- **La necessità di migliorare il sistema di assunzione in modo che questi lavoratori tossici possano essere individuati il prima possibile e non entrino a far parte del team**

Connection to the six skills depicted in the project

- **Prendere decisioni aziendali**. È stato un processo di analisi, valutazione e risoluzione. Ho dovuto analizzare la situazione con questi lavoratori tossici in azienda e valutare le diverse alternative e

infine prendere la decisione che ritenevo più appropriata per il resto dei lavoratori e per l'azienda.

- **Intelligenza emotiva.** Questi tipi di dipendenti tossici hanno aggiunto stress allo stress che è già naturalmente generato dal lavoro stesso. Questo è diventato qualcosa che ci stava influenzando negativamente. Questi dipendenti tossici cercano di trascinare gli altri nel loro mondo di lamentele e problemi. Ecco perché era importante mettere la distanza necessaria tra loro e cercare di reindirizzare le conversazioni negative. Questo tipo di pensieri, se generati dal "brutto presentimento" con un partner tossico, sono assolutamente controproducenti. Molte volte dovevo essere in grado di controllare i miei impulsi con questi lavoratori tossici e le situazioni che provocavano, dovevo imparare a gestire quegli impulsi. In questo senso, è consigliabile concentrarsi sulla ricerca di una soluzione per risolvere il conflitto.
- **Feedback.** Buoni canali di comunicazione offrono alle aziende l'opportunità di sfruttare le opinioni dei propri dipendenti, buoni e cattivi, e consentono all'organizzazione di agire positivamente su di loro. Il danno è maggiore quando i dipendenti non sono in grado di esprimere la loro insoddisfazione per questi colleghi tossici. Questo è molto più difficile da affrontare e identificare e potenzialmente molto più tossico e dannoso.
- **Motivazione e leadership.** Non appena mi sono reso conto dell'esistenza di questi lavoratori tossici, ho cercato di agire come un leader motivazionale e intraprendere azioni integrative per modificare i loro comportamenti tossici. D'altra parte, ho dovuto cercare di mantenere la motivazione del resto dei lavoratori e di ridurre al minimo gli effetti dei comportamenti tossici di questi lavoratori.