SAI ESSERE UN MOTIVATORE?

TRA LE CAPACITÀ DI UN LEADER CI DEVE ESSERE QUELLA DI INCORAGGIARE UN VENDITORE AL MIGLIORAMENTO CONTINUO, NON SOLO ELARGENDO PREMI, MA FACENDO PERCEPIRE IL CONTRIBUTO CHE DÀ ALLA SQUADRA E ALL'AZIENDA

Ricevere un apprezzamento positivo per un risultato conseguito è indubbiamente un fattore importante, che motiva le persone ad attivarsi, a partecipare e a misurarsi nelle sfide che il contesto di mercato oggi propone.
La domanda è: come motivare? E soprattutto quando farlo?

TULLIO MISCORIA

Dopo una carriera nella direzione commerciale, da 20 anni è trainer per Harris Italia.
È autore, con Vincenzo Patti, di *Un perfetto gioco di squadra, Il venditore che cercavi* e *Da domani sarò un "nuovo" manager.*
www.harrisitalia.it

Oltre le aspettative

Innanzitutto deve essere premiato e incoraggiato un risultato o un impegno qualitativo o quantitativo che supera le aspettative o gli obiettivi assegnati.
"Fare bene il proprio lavoro" rappresenta semplicemente "il minimo sindacale"! Come quando, da ragazzi, si tornava a casa da scuola annunciando un bel voto e la risposta più plausibile dei genitori era: "Bravo, ma hai fatto solo il tuo dovere". A meno che il voto non fosse una svolta dopo tanti voti mediocri.
La motivazione è strettamente collegata al principio del "miglioramento continuo". Ogni volta che eseguiamo un compito, implicitamente affiniamo le nostre capacità a svolgerlo ancora meglio la volta successiva. Pertanto, se oggi abbiamo fatto "10", domani dovremo fare almeno "10,001". In caso contrario non c'è progresso, e, quindi, non c'è merito.
Non dimentichiamoci che la professionalità non è semplicemente assolvere in modo ineccepibile al proprio lavoro, ma riuscire a farlo meglio il giorno dopo e quello dopo ancora.

Il riconoscimento per un ottimo risultato conseguito da un collaboratore deve essere tempestivo e ben formulato. Dire "bravo" o "bene" senza spiegare che cosa si è apprezzato potrebbe non bastare; è necessario specificare che cosa ha generato valore, per incoraggiare la persona a impegnarsi ancora su questo specifico aspetto.
Se il traguardo è stato conseguito dopo innumerevoli prove sottolineeremo la tenacia, se l'asset vincente è stata la preparazione, valorizzeremo lo scrupolo, se è stata la fortuna... evidenzieremo la volontà di averci provato.

Proiettàti al futuro

Dire ai collaboratori di vendita "bene" o "bravo" costituisce sicuramente uno stimolo a fare di più e meglio, e motiva più del denaro. Un bonus elargito al raggiungimento di un target può essere visto come il "doveroso" riconoscimento per quello che si è fatto. In altre parole, il denaro "guarda al passato", l'apprezzamento proietta le persone a replicare, e ad affinare impegni e comportamenti premianti.
Apprezzare un collaboratore in pubblico o in occasione di una riunione significa non solo ampliarne l'effetto, ma promuovere, indirettamente, l'emulazione da parte dei colleghi.

Non dimentichiamo che la motivazione è "a posteriori". Prima dimostri il tuo valore e poi questo ti verrà riconosciuto. Se una persona è demotivata, allora va stimolata, se offre prestazioni insufficienti malgrado l'impegno, dovrà essere affiancata e sostenuta, a condizione di ben capitalizzare il supporto offerto. In caso contrario è tempo sprecato. Tanto vale desistere.

Motivazione: estrinseca o intrinseca?

La motivazione può essere di due tipi: estrinseca e intrinseca.
La prima è quella che un collaboratore riceve, o

si attende di ricevere, dal proprio capo, da un collega o, forse ancora più apprezzata, da un cliente soddisfatto per l'assistenza ricevuta.
L'intrinseca è quella che una persona manifesta perché il suo lavoro lo gratifica, non tanto per quello che fa, ma perché percepisce il suo contributo come determinante per il raggiungimento degli obiettivi aziendali.

Un bravo manager o supervisore dovrà far sentire i propri collaboratori importanti per il loro apporto, e orientare il loro impegno affinché realizzino le finalità del proprio ruolo, più che all'esecuzione puntale e tempestiva delle loro mansioni.
Nella vendita il "challenge" non è vendere, ma "come vendere". Dunque a un collaboratore che ha chiaro in mente che cosa genera valore nell'adempimento del suo ruolo, che si dimostra affidabile e conosce bene l'organizzazione aziendale e i suoi processi, possono essere accordate delega e autonomia in misura via via crescente. Operare con ampi margini di discrezionalità alimenta la motivazione intrinseca, e stimola a superare l'apatia che la routine quotidiana può generare.
L'immagine del "bravo motivatore" non è certo quella del generale Custer che indusse un manipolo di soldati dell'esercito americano ad andare allo scontro con migliaia di indiani. Il risultato della battaglia lo conosciamo bene. Non servono "pacche sulle spalle" di incitamento per dare il massimo. Ogni nostro collaboratore sa bene che è necessario un grande sforzo per realizzare i traguardi assegnati. Quello che si aspetta è ben altro. Meglio, quindi, un'iniezione di fiducia sulle proprie capacità che tanti incitamenti alla Al Pacino in "ogni maledetta domenica"!

Come ricorda Jach Welch nel suo libro *Vincere*, celebrare i risultati individuali e collettivi è importante per creare team "motivati al successo".

Accrescere l'autostima delle persone è di sicuro la cosa più importante che io possa fare. Perché a quel punto agiranno.

(Jach Welch)