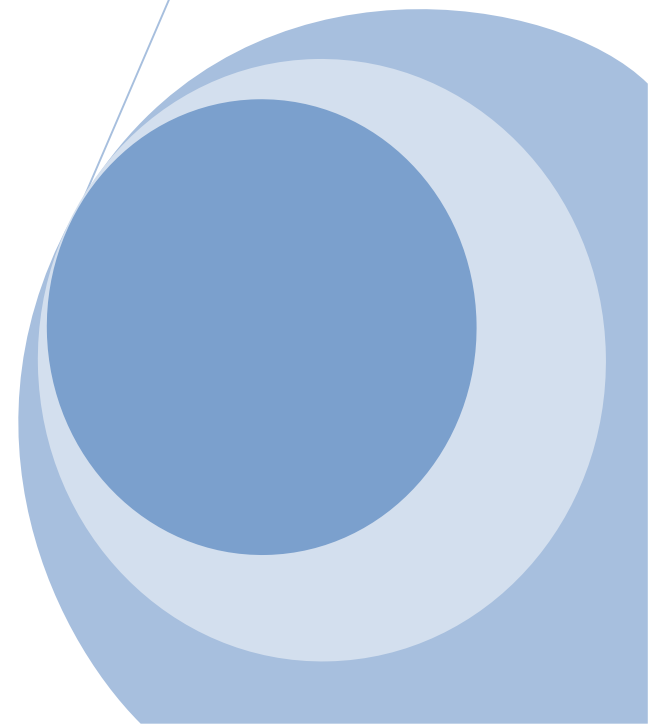


Team Leader: Obiettivi e motivazione



Questo manuale è stato creato per aiutare i team leader e gli assistenti nel loro lavoro, dandoli una dritta specifica su alcuni dei loro doveri principali nel dirigere i propri gruppi di lavoro. La dirigenza ottimale aiuta un leader a raggiungere i suoi obiettivi, sia sulla soglia delle vendite sulla qualità e sulla crescita professionale, sua e del proprio team.

Il manuale è concentrato su questi articoli:

- 1. Come pianificare l'obiettivo?**
- 2. Come raggiungere l'obiettivo?**
- 3. Qualità dell'obiettivo.**

1- Come pianificare l'obiettivo?

L'elemento che caratterizza un gruppo e lo rende davvero efficace, è la corretta definizione degli obiettivi secondo parametri che li rendano chiari e condivisi da tutti i suoi membri. Un obiettivo deve principalmente essere raggiungibile e misurabile secondo parametri oggettivi, prevedendo sempre una scadenza entro cui realizzarlo, con la previsione delle necessarie risorse.

Primo passo. Dare sempre un obiettivo raggiungibile. Cioè, deve essere ben analizzato secondo risultati concreti che si sono verificati raggiungibili, e non solo su fantasia o desideri.

Secondo passo. Ricordare che l'obiettivo rappresenta un fattore decisivo per incrementare la motivazione dei membri e per soddisfare le loro esigenze di autostima e realizzazione professionale e personale. Un obiettivo raggiunto motiva gli operatori e team leader a cercare di più.

Terzo passo. Dare delle scadenze, e sbrigarsi a raggiungerle sempre prima. "Cercare di raggiungere l'obiettivo già dalla prima mattinata del giorno, il primo giorno della settimana, la prima settimana del mese.

2- Come raggiungere l'obiettivo?

Quando si lavora in gruppo, l'obiettivo non è personale è del tutto il gruppo. Per ciò si devono sentire parte del team e responsabili dei risultati tutti i membri, dal più bravo al nuovo arrivato.

- **Condividere l'obiettivo.**

Analizzare i risultati di ciascun membro del team, e metterli davanti alla responsabilità di raggiungere il risultato che ci si aspetta da ognuno. Farlo questo con ognuno di loro e metterlo per iscritto.

- Assicurarsi che hanno capito tutti il proprio obiettivo.
- Chiedendoli se l'hanno chiaro.
- Richiedendoli come pensano di riuscirci.
- Quando pensano di darti i risultati.
- Se ci proveranno a raggiungerli prima.

- **Ricordare ogni giorno** il risultato di ognuno e contare quanto li manca dalla meta.

- **Far sedere** gli operatori in modo tale che i meno bravi o i nuovi siano seduti accanto ai più bravi o al team leader e al suo assistente.

- **Affiancamento accanto ai più bravi.** Portare i meno redditizi a guardare il lavoro che fanno i più bravi, nel caso dei team leader, come gestiscono il gruppo, come motivano gli operatori, come gestiscono le problematiche del team, le espressioni che usano con i clienti. In caso dei operatori come si presentano, come dialogano con i clienti che espressioni usano per fare l'approccio con i clienti come li convincono ecc.

- **Pressione.** Quando il gruppo si vede che rallenta fare pressione su di loro.

Ci sono due modi di fare pressione: **a)** individuale. **b)** di gruppo

La pressione su gli operatori si fa su fatti concreti, tipo: la quantità d'impegno, la serietà nel raggiungere l'obiettivo finale, il ritmo troppo basso, la presenza passiva, la qualità di gestione delle telefonate ecc. Ricordare facendo pressione all'operatore solo alzando la voce senza dire nulla di concreto (p.s cosa state facendo, non state lavorando, siamo ancora a zero, non possiamo chiudere così, ecc.) e' solo fiato sprecato. Se vedi che non stanno lavorando indicali, dove stano andando male, dove non stanno insistendo, cosa hanno fatto ieri e oggi no, e così via.

- **Gestione dello stress.** In molte aziende gestione dello stress è un fattore che si deve misurare, perché incide direttamente sulla performance degli operatori.

Lo stress deriva di solito dalla mancanza dei risultati e dalla pressione sempre più alta per uscire da tale situazione, dalla mancanza dell'esperienza, dalla paura di non sapere agire in situazioni sconosciute, fattori personali o famigliari.

Per gestire lo stress prima il team leader deve capire la provenienza, assicurare l'operatore per l'appoggio adatto, sia professionale dandoli dei consigli specifici come fare, cosa dire, e psicologico, incoraggiandolo e motivandolo. Non lasciare che per i suoi membri la percezione del lavoro non sia solo la percezione dello stress ma anche della sfida, del piacere di realizzarsi.

- **Dai sempre dei feedback.** Il Feedback è il processo attraverso il quale si forniscono informazioni di ritorno derivanti da un comportamento o un'azione.

Fatte capire agli operatori a quali risultati hanno portato il loro lavoro ieri. Analizzate i fattori che hanno portato al successo dei buoni risultati e i fattori che hanno portato i risultati deboli. Scriveteli se è possibile, a vederli influisce meglio. Fattelo questo possibilmente tutti i giorni, e con ciascuno personalmente, così si tengono carichi.

Come fare? Analizzare i risultati positivi e quelli negativi.

- Analizzare la performance del giorno che è stato raggiunto l'obiettivo dei contratti.
- Il com'è stato raggiunto
- Il perché è stato raggiunto, (erano più motivati, hanno pensato di più ai guadagni ecc)
- La motivazione quale era'?
- Quali erano le circostanze del raggiungimento.(il bel tempo, la fine della settimana/ mese, la fine del campionato, mancava il responsabile o era sempre intorno)

La stessa cosa anche per i risultati negativi. Capendo il risultato si insiste sui fattori efficaci per non perdere il ritmo.

- **Motivazione.** Il primo consiglio per motivare in modo efficace e':
 - **Conoscere il tuo operatore:** impara le cose che li interessano di più, le sue aspettative, cosa li interessa o meno, dove vive, con chi vive, la situazione emozionale o finanziaria, i suoi problemi ecc.
 - **Analizzare** come influiscono su di lui le tue parole e quelle del cliente. Come si comporta con i colleghi durante il lavoro e durante le pause. Come reagisce sotto lo stress, quando li chiedi di aiutare un collega, quando li suggerisci ecc.
 - **Capire.** Conoscendo e analizzando gli operatori potrai capire le loro esigenze, dove e quando insistere. Puoi capirlo quando qualcosa non va in lui per poterlo caricare.

Questi sono i primi tre consigli per sapere come motivare i vostri operatori, assimilando questi consigli potete andare avanti a praticare le regole della motivazione.

Non dimenticare che quello che viene per lavorare ha bisogno dei soldi per due ragioni: o **rifugiarsi**, o **mantenersi**. Però se volete trasformarli in forze di lavoro dovete trovare il loro punto di motivazione. Ovvio che per ognuno può essere diverso però con un po' di pratica e occhio addestrato non sarà poi tanto difficile. Analizziamo i due tipi:

- a) Quello che si vuole rifugiare lo conoscete bene, è il classico studente che non ha cosa fare tutto il giorno e invece di stare inutilmente al bar con gli amici viene a prendere qualche spicciolo da noi. Ovvio che noi non siamo contrari a pagarlo però quella paga lo dovrà meritare secondo il lavoro che noi riteniamo giusto da pagare. Così al "rifuggito" li dobbiamo insegnare come si fa questo lavoro, cosa si aspetta da lui, quanto tempo ha a disposizione per farlo bene, com'è valutato il suo lavoro e da chi, e anche le penalizzazioni per non averlo fatto.

b) Il secondo tipo operatore, quello che ha bisogno dei soldi per mantenersi è quello che ragiona s'impegna più degli altri, perché il lavoro lo percepisce come la sua salvezza e farà il tutto possibile per mantenerlo. Vi ascolterà con attenzione quando lo guidate, lo giudicate, lo insegnate ecc. Questo tipo di operatore è facile motivarlo. Potete puntare sul fatto di insistere sui risultati alti perché li daranno un buono stipendio alla fine del mese, (qui è facile per voi perché il giorno paga a lui esce ogni giorno davanti agli occhi). Questo tipo di operatore non ha tanto bisogno di questo tipo di motivazione. Lui lavora perché vuole una garanzia finanziaria. Se coltiva questo tipo di sicurezza, lui vi darà dei risultati. Come incoraggiarlo. Prima aiutatelo a crescere, dicendogli tutto ciò che deve sapere sul lavoro, i trucchi delle vendite che hanno aiutato voi, come entrare direttamente al dunque con il cliente, come andare sul sicuro, come si conclude un contratto. Incoraggiatelo a crescere professionalmente, per diventare anche lui come voi, come il vostro responsabile, che cresca nello stesso ambito che sa fare meglio, così avrà sicurezza finanziaria. Tenete in mente, che quando volete e insistete sulla crescita dei vostri operatori state insistendo sulla vostra crescita professionale, e in questo modo la motivazione si svolge sul classico legame a catena.

La motivazione non fa miracoli, essa raggiunge l'obiettivo, si deve utilizzare a questo scopo, è una delle strategie del lavoro. Fate il modo di conoscere i vostri operatori, guardandoli, ascoltandoli, domandandoli, valutandoli sul lavoro e poi troverete anche il modo e le tattiche per motivarli e spingerli avanti. La motivazione accompagnata con la voglia di lavorare fa distinguere gli operatori migliori dagli altri, e i team più produttivi dai gruppi meno efficaci. La motivazione si deve accompagnare in ogni momento del lavoro, cominciando con l'inizio lavoro, proseguendo e anche a fine lavoro. Tutto questo sia di una giornata di lavoro, sia della settimana e del mese. Come si possono motivare i membri del team:

3 tipi di Motivazione.

- a. Psicologico
 - b. Professionale
 - c. Materiale
- a) **La motivazione psicologica** a che fare con lo stimolo emotivo. Non si devono mai mancare le occasioni di lodare i propri operatori. Le lodi specifiche che hanno a che fare con un risultato concreto crescono l'autostima del operatore o operatori, fatti in pubblico e' sempre meglio. Però mai lodare in generale senza puntare su cose specifiche, perché fanno i complimenti meccanici e non incidono

sul personale. L'assenza dei complimenti adatti causa insoddisfazione nel lavoro e mancanza di volontà per lavorare e prendere l'iniziativa.

L'opposto dei complimenti sono le critiche. Il modo di criticare o chiedere conto si deve fare sempre su cose specifiche che hanno a che fare con la mancanza dei risultati del momento, e non in generale. Se si tratta di criticare un operatore questo è meglio farlo al privato, mai in pubblico o davanti agli altri colleghi perché questo lo scoraggerebbe più del dovuto, poi anzi che motivarlo si tagliano anche le poche energie che li sono rimaste.

b) Motivazione Professionale. Ogni operatore che ha il senso del lavoro vuole sempre raggiungere di più. L'appoggio professionale è l'asso vincente con lui. Come aiutarlo? Facendo le stesse cose per motivare il secondo tipo di operatore che abbiamo parlato in sopra. Aiutatelo a crescere, dicendogli tutto ciò che deve sapere sul lavoro, i trucchi delle vendite, come conquistare il cliente, come si dirige una telefonata con efficienza, cosa fa per dirigere il team, come entrare direttamente al dunque con il cliente, come andare sul sicuro, come si conclude un contratto. Che cosa può fare lui stesso per fare carriera all'interno dell'azienda.

c) Motivazione materiale. E quella che si accompagna dai bonus in denaro o regali. I bonus sono un ottimo elemento per motivare e rafforzare la voglia degli operatori a raggiungere un obiettivo e sorpassarlo. Di solito si mettono bonus a fine mese per raggiungere un obiettivo ancora non raggiunto, quando si alza l'obiettivo mensile del team, quando ci si vuole mettere concorrenza tra un operatore e un altro, tra un team e l'altro, o tra una sede e l'altra. (tipo campionati tra operatori o Sv.) Però questi bonus si devono incentivare, pubblicizzandoli agli operatori e spingerli a raggiungerli ad ogni costo. In poche parole metterli lo spirito di concorrenza ogni giorno.

Questo si fa' seguendo sei passi:

- 1- Concentrarsi ogni giorno sull'obiettivo**
- 2- Non perdere la grinta in nessun momento della giornata.**
- 3- Accogliere ogni occasione.**
- 4- Non saziarsi mai dei risultati positivi.**
- 5- Trasformare lo stress in energia lavorativa.**
- 6- Incoraggiare e parlando agli operatori in positivo.**

Alla fine della settimana e a fine mese condividere con tutti i risultati migliori. Così sarà chiaro a tutti che i risultati sono fattibili e se ce l'impegno e la dedizione di tutti.

Un aiuto per motivarli è:

- Capire il livello di soddisfazione degli operatori.

Se andiamo ad analizzare il **livello di soddisfazione** dei dipendenti a seguito di un'indagine di clima aziendale scopriamo che si possono distinguere quattro categorie di elementi:

- I NEGATIVI
- I RASSEGNAI
- GLI INTEGRATI
- GLI ENTUSIASTI

I NEGATIVI percepiscono l'organizzazione in modo estremamente negativo, hanno poca fiducia nelle scelte organizzative e si sentono emarginati rispetto alle dinamiche aziendali. Hanno un rapporto conflittuale con i colleghi e sono estremamente critici nei confronti del management. Hanno pochissima fiducia nell'azienda e nella capacità dell'organizzazione di migliorarsi. Vedono l'organizzazione proiettata verso il baratro.

I RASSEGNAI non hanno complessivamente una buona opinione dell'organizzazione, dei propri colleghi e dei responsabili; si sentono poco partecipi e integrati, ma al tempo stesso sono sufficientemente realistici da considerare che questa situazione non sia molto diversa da quella di tante altre organizzazioni e che in fondo potrebbe sempre andare peggio. Per questo motivo hanno messo il proprio cuore in pace e accettano pazientemente le vicende dell'azienda.

GLI INTEGRATI sono complessivamente soddisfatti del posto di lavoro e del proprio ruolo nell'organizzazione. Si sentono partecipi e attivi nel determinarne le sorti e si sentono sufficientemente ascoltati. Danno il proprio contributo con sincerità e impegno.

GLI ENTUSIASTI hanno sposato totalmente la causa dell'organizzazione, si sentono parte integrante di essa ed anzi sono consapevoli di essere essi stessi l'organizzazione. Nutrono una dedizione e partecipazione totale e si propongono come esempio e come sprone per gli altri nel raggiungimento della causa comune.

3- Qualità dell'obiettivo

È un obiettivo si considera raggiunto quando è intero e senza abbassamento di numeri durante il tempo di convalidazione e valutazione. Per dare valore al proprio lavoro e anche a quella del gruppo un Team Leader si deve assicurare che l'obiettivo sia sicuro e indiscutibile. Questo si fa prestando attenzione ai rapporti di back office, del reparto Quality, sulla qualità dei contratti valutati e alla performance degli operatori dei team.

Vendita = Dare la percezione dell'utilità indispensabile del tuo prodotto o servizio al cliente.

Vendita errata = Ingannare la realtà del prodotto con mezzi inesistenti o non validi.

Un contratto si considera corretto quando passa con successo tre filtri.

- a- Assicurandosi che il cliente non recederà il contratto fatto per ripensamento. (questo può accadere se non li si è spiegato che a fatto, un contratto impegnativo, non si è risposto a tutte le domande che poteva avere il cliente sull'offerta, i prezzi, il gestore, ecc. Non ci si

e' assicurato dei dubbi che poteva avere il cliente, o uno dei suoi soci o famigliari che possono influire sulla validità del contratto.)

- b- Back office. Accertandosi che tutti i dati e i filtri sottomessi da reparto back office siano ok.
- c- Quality. Reparto Quality si assicura della correttezza della vendita, delle informazioni e delle leve che sono state usate al raggiungimento dei contratti conclusi.

Passato i tre filtri con positività, un team può vantarsi dei suoi risultati e gioire per l'obiettivo raggiunto.

Come raggiungere la qualità:

- Essere di esempio. Il team leader è il primo che deve dimostrare ai suoi operatori come si vende, facendolo in modo corretto, non illecito e rispettando l'etica della vendita non solo quando ci si hanno buoni risultati ma anche quando ci si è ancora indietro con gli obiettivi o sotto pressione.
- Non trascurare le info scorrette date al cliente dagli operatori che lavorano in proprio.
- Premiate, lodate o penalizzate gli operatori o i team con il miglior o peggior, risultato di qualità.
- Insegnate come si fa' a vendere.

Spesso capita che i responsabili o team leader prendano per scontato chi i loro membri sano come uscire da una situazione quando può risultare anche il contrario. Una situazione può essere semplice per un responsabile, perche lui l'ho ha già passato in precedenza e ha esperienza invece un suo membro del gruppo non ha guadagnato ancora l'esperienza adatta e quando non sa come reagire tende sempre a inventare circostanze o informazioni inesistenti.

Bibliografia.

La raccolta delle informazioni tratto da:

Klodian Zeqiri

Responsabile Formatori & Quality a IDS

Alessandro Allaria

Formatore e consulente

Prof. G. SANTISI

Corso di PSICOLOGIA DEL LAVORO

Luciano Cassese

Formatore e progettista.

Massimo Frigerio

Consulente di Formazioni