

STATISTICHE E INCENTIVI: SVILUPPA L'INTRAPRENDENZA DEL TUO PERSONALE

di Giuseppe Salvato
FarmaHiSkill Italia

Come partire dai dati statistici per migliorare la gestione dei collaboratori

La Statistica è un metodo scientifico o un'idea gestionale? A seconda della visione personale di partenza risulterà che, prevalendo in noi il punto di vista scientifico, ne utilizzeremo, magari in modo asettico, gli strumenti e le tecniche, sempre più raffinate; concependo invece la statistica come idea gestionale, ne divideremo innanzitutto il principio: per avere una rappresentazione della realtà è bene partire dai dati e non dalle opinioni. L'obiettivo del presente articolo è evidenziare quanto questo secondo approccio abbia un gran valore nella gestione dei collaboratori.

I vantaggi dell'utilizzare le rappresentazioni statistiche al fine di valorizzare e gestire il personale sono di diverso tipo:

- le statistiche aiutano la comprensione dei comportamenti umani e sono utili per **comprendere i perché** di un successo o i motivi di un mancato obiettivo;
- la stessa definizione di un risultato atteso è attività di scarso valore se non monitorata

da dati oggettivi per la **valutazione delle performance** di gruppo e individuali;

- per di più, una verifica statistica di un dato fenomeno necessita della **condizione di un metodo** per confrontarsi con la realtà;

- in definitiva, attraverso un sistema statistico il merito può e deve emergere non come discriminare rispetto a chi ha meno talento, ma come termine chiaro di **riferimento per azioni di successo** che conducono a risultati incentivabili.

Ridderstråle e Nordström ci dicono (*Karaoke Capitalism*, 2006) che attrarre e mantenere persone di talento nel proprio gruppo sarà presto il principale problema strategico per le aziende, per il semplice motivo che viaggiamo nell'era dell'individualismo e dell'opportunismo. E ancora, i due autori rammentano che se le aziende, dopo aver imparato a segmentare i clienti, non faranno altrettanto con i collaboratori avranno molti problemi da gestire nell'immediato domani. In una parola, ne deduciamo come il misu-

rare trend e risultati e una gestione per incentivi sia una necessità di grande attualità nel repertorio dei migliori strumenti di direzione del personale.

Ma procediamo con ordine. In base a quale tipo di informazioni vengono prese decisioni aziendali anche importanti? Tre sono gli errori su cui si scivola facilmente:

- spesso, le fonti informative sono costituite da semplici opinioni, magari provenienti da persone che hanno una grande influenza su di noi;

- altre volte consideriamo solo gli ultimi dati aziendali a nostra disposizione;

- capita di confondere una nostra speranza o desiderio con un dato certo e reale.

Tutto questo conduce ad errori spesso gravi: il farmacista buon imprenditore ha bisogno di decidere sulla base di dati, non di opinioni o di fantasie e una statistica è di sicuro il modo più semplice e diretto per riassumere in una pagina informazioni relative ad un arco temporale che si ritiene sufficientemente ampio.



L'UTILITÀ DELLE STATISTICHE

Si possono distinguere due tipologie di statistiche: quelle a **carattere strategico**, di pertinenza direzionale (andamento della liquidità finanziaria, del livello di indebitamento, della marginalità prodotta per linee di prodotto o per reparto, eccetera); e le **statistiche operative**, utili a coinvolgere i membri del gruppo (andamento delle quantità vendute per reparto o per addetto, andamento del fatturato, afflussi e risultati post-eventi in farmacia, rotazione del magazzino, andamento degli scaduti, effetto delle iniziative promozionali, eccetera).

Il confronto mensile (ma può essere anche utile un intervallo di tempo più breve) delle tendenze a consuntivo deve far sorgere alcuni quesiti e condurre a riflessioni stretta-

mente legate ai dati. L'invito è anche ad osservare una statistica solo se calata nella realtà di cui ne misura i risultati, altrimenti non dirà molto: due statistiche uguali prodotte da persone, farmacie o settori differenti vanno quindi lette in modo diverso.

Ma come una rondine non fa primavera, così una statistica, da sola, può servire a poco. Anzi, talvolta si registra una vera e propria resistenza da parte del titolare alla condivisione dei "numeri" della farmacia. C'è da chiedersi, allora, come vogliamo ottenere una maggiore partecipazione e intraprendenza dei collaboratori se nascondiamo loro i risultati degli sforzi messi in campo!

Al contrario, occorre intraprendere una gestione incentrata sulle statistiche, programmando le priorità e coinvolgendo le persone attraverso obiettivi chiari e condivisi. Dopo-

diché bisogna monitorare con la giusta frequenza e il corretto dettaglio: le statistiche che utilizzeremo dipendono dal tipo di azione che abbiamo messo in campo e dalle aree aziendali coinvolte nell'ottenimento dei risultati attesi. Saranno necessarie anche statistiche individuali e, pertanto, l'ascolto delle persone responsabili di quei risultati diventa un momento fondamentale per la gestione, senza farsi trascinare dai "se...", dai "quasi...", dalle opinioni, da fattori che in ogni caso non si è in grado di quantificare, gestire e condizionare.

Con questo voglio aggiungere come non si debba considerare "statistico" solo ciò che è quantificabile: vendiamo? Bene, misuriamo il fatturato, ma chiediamo ai nostri clienti il loro livello di soddisfazione!

Ricordo anche che attraverso le statistiche possiamo permetterci di delegare alcune attività, monitorandole "da lontano", cioè senza dovercene occupare tutti i giorni; è così che riusciamo anche a motivare quei collaboratori disponibili ad affrontare nuove responsabilità e a dar loro spazio e merito.

RICONOSCERE IL MERITO AI COLLABORATORI

Ma cos'è il merito? E cosa paga un imprenditore ad un collaboratore? Diciamocela tutta: spesso ciò che un titolare pensa di "comprare" con la retribuzione è differente da quello che un collaboratore pensa di "vendere" al suo datore di lavoro. Da un lato un risultato (ma anche una disponibilità) e, dall'altro, il proprio tempo e la personale capacità e esperienza. A seconda delle circostanze ambientali, questi elementi possono coniugarsi in modo funzionale oppure entrare in contrasto. L'incentivo, allora, può rappresentare quel fattore della retribuzione che accomuna le finalità, dando spazio all'intraprendenza. Un sistema premiante aiuta inoltre a rispondere positivamente a questa domanda essenziale: i nostri collaboratori sono consapevoli del loro contributo ad un processo che produce davvero valore per il cliente? Il sistema incentivante, infine, contribuisce anche a focalizzare le responsabilità di ciascun ruolo.

Tutto chiaro? Bene, ma non basta! Anche il gioiello più bello dev'essere venduto: le cose preziose vanno apprezzate e fatte apprezzare

adeguatamente. Perciò, non dimentichiamoci di “vendere” il sistema di incentivi ai nostri collaboratori; vendere significa... vendere, non comunicare via *e-mail* o semplicemente presentare una novità aziendale! Quindi, occorre seguire le persone affinché guadagnino davvero: **il coinvolgimento emotivo e relazionale, e non le procedure, rappresentano l'operatività più importante di un titolare.**

In realtà l'incentivazione è una filosofia retributiva, non un modo per aggiungere soldi in busta paga. Anzi, per dirla tutta, l'incentivo espresso come ricompensa economica è solo la parte tangibile di un sistema di gratificazioni che premia un lavoro ben fatto, un risultato di valore. E spesso, come possiamo immaginare, le gratificazioni interiori valgono più di un incentivo monetario, che tende a essere dimenticato presto.

Se il perché incentivare comincia ad esser chiaro, ora debbo parlare del cosa, del come e del quando farlo, con una precisazione: non è il piano incentivi che costa, ma il non averlo! Spesso il titolare non passa all'azione celandosi dietro il timore (o la scusa) di sbagliare: *non sempre le nostre azioni sono destinate ad avere successo, ma il rinunciarvi è sicuramente un insuccesso* (Franco Nanetti, *Assertività*, 2005). Riflettiamoci su: il denaro che non stiamo guadagnando possiamo assicurarcelo incentivando le persone affinché ci aiutino a ottenerlo! Pertanto,

➤ **COSA INCENTIVARE:** promuovi i risultati direttamente legati al valore della tua farmacia, ma prima di ogni cosa incentiva la motivazione dei tuoi uomini. Assicura il pieno apprezzamento, coinvolgimento e interesse per le persone. Nessun incentivo funzionerà se prima non avrai incentivato l'intangibile e avrai riscontrato segnali positivi attorno a te. Se mancano segnali positivi in tal senso, rifletti sul perché prima di andare oltre, ma assicurati che tu abbia fatto tutto il possibile e che creda davvero in questi comportamenti. Ciò su cui si fermerà dapprima la tua attenzione rappresenterà anche il valore (o i valori) a cui tieni maggiormente e i tuoi uomini se ne accorgeranno.

➤ **COME INCENTIVARE:** cosa voglio da questa persona? Quali azioni diverse desidero che faccia? Quale risultato può raggiun-

gere? Incentiva il risultato, non le azioni o la semplice disponibilità personale.

➤ **QUANDO INCENTIVARE:** un piano incentivi è a tempo, quindi modificalo ogni 3, 6 o 12 mesi. Misura e distribuisce gli incentivi ogni mese, non oltre, altrimenti le persone perderanno mordente. Dev'essere facile guadagnare di più e capire le azioni da cambiare o da mettere in campo per ottenere un risultato utile a tutti. Siccome gli incentivi hanno un forte impatto anche sul piano culturale e valoriale delle persone, non aspettare grandi utili o fatturati prima di incominciare a incentivare. Il sistema incentivante perfetto non esiste, quindi avviati e poi perfezionati!

È giusto dividere la torta con chi aiuta ad espanderla. Dunque, occorre uscire e far uscire le persone da qualsivoglia area di *comfort* che naturalmente tutti noi tendiamo a ritagliarci: cambiare costa!

Ed ora affrontiamo un punto di attenzione importante. C'è il collaboratore che rifiuta il sistema incentivante: cosa significa? Le possibilità possono essere tre:

➤ abbiamo creato un incentivo “*rebus*”, troppo complicato da comprenderne l'applicazione;

➤ il collaboratore è una persona tranquilla, non competitiva, che non ama certe pressioni, competizioni o responsabilità;

➤ oppure agisce “al coperto” e dietro all'adempimento dei propri doveri cela, più o meno velatamente, una vera e propria contrapposizione di interessi rispetto al gruppo e/o alla farmacia e al suo titolare.

Basta saperlo, per evitare reciproche false aspettative. Ma adesso occorre un rapido confronto e poi decidere sul da farsi, altrimenti sono guai.

Ancora, l'incentivo non deve piacere al titolare, ma ai collaboratori! Dobbiamo sapere che non esisterà mai il sistema perfetto e immutabile. Di sicuro non bisogna fare alcuni errori, peraltro assai comuni. La cena a Natale, per esempio, dovrebbe avere come finalità quella di migliorare le relazioni tra i componenti di un gruppo di lavoro. Altro errore comune è quello commesso da chi non vuole inimicarsi nessuno o si giustifica vincendosi che è difficile distinguere il contributo dei singoli sul risultato del gruppo, spalmando un premio uniforme su tutti i col-

laboratori; questi titolari si danno la zappa sui piedi due volte: la prima mortificando le qualità e i meriti dei singoli, la seconda irrigidendo ogni possibile cambiamento sul sistema incentivante per il futuro.

Giungendo a corrette conclusioni, siamo partiti dalle statistiche per affrontare un tema delicato e mutevole, qual è la gestione dei collaboratori, la loro motivazione, intraprendenza, responsabilità e produttività, monitorate negli effetti da tali strumenti. È pertanto compito manageriale la loro corretta interpretazione e, in questo caso, distinguiamo:

➤ **il manager medio**, che individua una statistica non ottimale e interviene sui perché. Ciò lo conduce a essere assorbito dalle crisi in quanto è portato a gestire in continuazione situazioni sfavorevoli. Nel continuare a gestire crisi il *manager* medio incomincia così a provare sfiducia nelle proprie capacità e abbandona la gestione strategica della farmacia. Allora opera per mantenere le posizioni acquisite, smette di creare per un *deficit* di convinzione e non agisce più per paura di sbagliare. È il caso di un titolare che è alla perenne caccia all'errore compiuto dai collaboratori o che si focalizza sui peggiori dimenticandosi degli altri: in entrambe i casi si convincerà che non ci sono più le persone di una volta o che occorre chiudere un occhio sui mediocri. In alternativa a questa figura direzionale abbiamo

➤ **il manager ottimale**, che individua la statistica migliore e, dopo averne isolato le azioni corrette sottostanti, tende a rafforzarle. Investirà il proprio tempo prevalentemente per sviluppare i veri talenti presenti nella sua farmacia, consapevole che le persone non devono essere gestite tutte allo stesso modo. I veri campioni non vanno necessariamente in accordo ma forniscono idee per vincere e far vincere. In una parola, hanno gli atteggiamenti giusti e vanno coinvolti, anche quando presentano alcune lacune. È il caso di un titolare che apprezza e premia pubblicamente le *performance* migliori, facendone un buon esempio per tutti. È proprio il caso di augurare buona statistica a tutti; sono in gioco i risultati della farmacia e le motivazioni di tutti coloro che vi operano: un modo concreto per affrontare le sfide future!