

# La motivazione dei collaboratori

**Avere consapevolezza dei motivi e dei desideri che spingono all'azione, a livello personale e nel coinvolgimento degli altri. Come riuscirci in farmacia e nella vita di tutti i giorni**

DI ROSSANA DI CECCO  
E GIANNI INGRASSIA  
I&G MANAGEMENT

**D**i motivazione abbiamo bisogno ogni giorno. È indispensabile come l'acqua e l'aria che respiriamo, anzi forse di più; è fondamentale per automotivarci, per coinvolgere gli altri e per guidare i nostri collaboratori a raggiungere gli obiettivi definiti. Il nostro successo dipende dal grado di motivazione che riusciamo a ottenere, così nella vita come nel lavoro. Ogni momento è impregnato di motivazione e l'etimologia del termine conferma la considerazione appena fatta: è il "motivo per l'azione". Partendo da questo presupposto è efficace esaminare quali comportamenti possono aiutare a motivare noi stessi e gli altri, in qualità di titolare o responsabile della farmacia.

#### COMUNICARE CON POSITIVITÀ

Questo atteggiamento è la manifestazione della nostra disponibilità. Sorridere, non solo a livello facciale ma attraverso l'uso di parole positive, aumenta la voglia di fare e spinge ad agire subito. Per applicare un atteggiamento positivo verso noi stessi è utile ogni tanto riconoscere i nostri successi: dire, per esempio, che siamo stati "bravi" nel raggiungere quel determinato risultato o nell'aver risolto quella difficile situazione. Con i nostri collaboratori è invece importante sottolineare tutti gli aspetti positivi che stanno alla base dell'impegno profuso (evitando di elencare le cose sbagliate fatte o interpretate come tali) e cosa possiamo fare per migliorare: solo così otterremo il rinforzo della loro fiducia. Non è difficile, basta volerlo e pensare al nostro ruolo di titolare o responsabile della farmacia come colui che è chiamato a motivare i collaboratori e a migliorarne il coinvolgimento nell'attività di tutti i giorni.

#### MANIFESTARE APPREZZAMENTI

Se ci concentriamo sulla gratitudine, la motivazione è automatica. Arriva forte e penetrante e la negatività si annulla a favore di un clima più adatto alla vita lavorativa quotidiana. Ecco alcuni semplici esempi di manifestazione di gratitudine verso i propri collaboratori: «Ho apprezzato l'impegno che hai dedicato a...»; o ancora: «Tengo alla tua collaborazione, sei un valido supporto anche nei momenti difficili». È fondamentale però manifestare l'apprezzamento anche verso noi stessi quale punto di partenza per motivare gli altri.

Ecco un piccolo e semplice esercizio da fare ogni giorno, che richiede poco tempo, basato sulle domande:

◆ «A chi e per quale motivo devo essere grato oggi?».

◆ «Quali attese mi aspetto per domani e quali benefici trarrò?».

Quali considerazioni possiamo trarre da questo semplice esercizio? La risposta è che se desideriamo motivare i collaboratori dobbiamo ricercare in noi la motivazione e poi farla emergere nell'altro nel rispetto dei valori della persona. Per motivi legati a educazione, riservatezza, o modestia, alcune persone hanno una bassa percezione del proprio valore e quando sono sollecitate a valutare i loro lati positivi, per paradosso, reagiscono chiudendosi a riccio («Non dovrei essere io a dirlo») e influenzano negativamente la motivazione necessaria ad agire e a sostenere le difficoltà quotidiane. Motivare significa anche aiutare i collaboratori a vedere meglio in loro stessi, favorendone l'autostima e attestando la consapevolezza necessaria alla migliore partecipazione della vita della farmacia.

## Decalogo per motivare il collaboratore

- ◆ Non dare per scontata, nel collaboratore, l'esistenza di un bisogno (che è fonte di motivazione) ma dialogare frequentemente con lui.
- ◆ Gli uomini, consciamente o inconsciamente, determinano i loro bisogni.
- ◆ Il capo può aiutare il collaboratore a prendere coscienza dei propri bisogni.
- ◆ Le motivazioni principali, almeno inizialmente (come spinta), sono automotivazionali; il capo, il clima aziendale, i colleghi possono e devono sostenerle e alimentarle.
- ◆ La motivazione non è qualcosa che un capo fa o dà ma è già presente nel collaboratore; il compito del capo è di sostenerla.
- ◆ Il collaboratore è motivato quando riconosce i propri bisogni e desideri e agisce per soddisfarli.
- ◆ I fattori motivanti vengono accumulati durante una vita di esperienze e si sviluppano grazie a visioni e progetti per la vita futura.
- ◆ Cogliere tempestivamente nel collaboratore i segnali deboli di una caduta della motivazione e intervenire immediatamente.
- ◆ Comunicare costantemente, non dando mai nulla per scontato; considerare che tutto cambia velocemente e quindi possono cambiare anche le motivazioni del collaboratore più motivato.
- ◆ Se il collaboratore vuole e può svolgere un dato compito, il risultato è certamente positivo.

#### ESSERE PROPOSITIVI AL CAMBIAMENTO

Il cambiamento è la reale conferma della motivazione necessaria a noi stessi: il modo per crescere, migliorare e ottenere risultati. Vi invitiamo a provare a invertire l'abitudine di pensare a un problema come "irrisolvibile" per valutare in modo differente la realtà e le diverse soluzioni che può offrire; questo è cambiamento e rappresenta al tempo stesso un fattore di grande motivazione. È compito di chi guida le persone - che sia il titolare o responsabile della farmacia o il manager di una azienda - rovesciare questo comune atteggiamento di resistenza al cambiamento: essere artefici nel sostituire queste abitudini a favore della possibilità, delle



**GRAFICO** - Quando un obiettivo è sfidante è più motivante; al contrario, la certezza/facilità di un obiettivo non determina la forza motivazionale necessaria al risultato (successo scontato)

## Decalogo per motivare il gruppo

- ◆ Conoscere i bisogni dei singoli componenti e tenersi costantemente aggiornato.
- ◆ Considerare ciascun collaboratore come una persona speciale.
- ◆ Favorire e stimolare l'automotivazione di tutti i componenti del gruppo e farli interagire.
- ◆ Ricordare che i bisogni dei collaboratori possono essere simili a quelli propri (famiglia, carriera, guadagno, vacanze, hobby, riconoscimenti eccetera).
- ◆ Conoscere il maggior numero possibile di bisogni di ogni collaboratore e del gruppo quando è riunito, comunicando con molta chiarezza e senza favoritismi.
- ◆ Definire il livello di intensità dei diversi bisogni. È utile creare per ciascun collaboratore una scala a 5 livelli: basso, discreto, medio, buono, ottimo.
- ◆ Eliminare tutte le aree di insoddisfazione possibile e favorire gli incontri del gruppo.
- ◆ Creare opportunità per la soddisfazione dei bisogni e per l'appagamento delle ambizioni.
- ◆ Non alimentare aspettative che difficilmente il collaboratore potrà realizzare.
- ◆ Rinnovare le opportunità per il raggiungimento degli obiettivi.

soluzioni e delle nuove opportunità è alla base di una gestione imprenditoriale improntata sulla motivazione, sulla disponibilità e la determinazione al raggiungimento degli obiettivi.

### FIDUCIA IN SE STESSI E NEGLI ALTRI

Questa è un'altra valenza da valutare quale strumento motivazionale per se stessi e per gestire la motivazione altrui. Vi proponiamo il seguente semplice esercizio atto a favorire la consapevolezza delle proprie aree di forza e di miglioramento: richiamiamo le esperienze precedenti in cui abbiamo ottenuto dei successi e annotiamole unitamente alle indicazioni su cosa abbiamo fatto per raggiungere quell'obiettivo. Un'analisi positiva delle esperienze del passato vi fornirà utili risposte anche per le piccole cose di tutti i giorni: in famiglia e in farmacia.

È sorprendente: tonificare la positività, la fiducia in se stessi unitamente alla volontà di dare forza a questo processo è più semplice di quanto pensiamo e produce un effetto analogo a quello della ginnastica (allenamento fisico) dove i muscoli che vengono attivati diventano sempre più efficaci.

È fondamentale trasferire fiducia anche ai nostri collaboratori. Ecco alcuni suggerimenti correlati da sintetici esempi:

- ◆ dichiarare al collaboratore cosa ha fatto di positivo: «I risultati di vendita sono buoni grazie alla tua costanza»;
- ◆ evidenziare in che modo il suo intervento-partecipazione ha favorito noi e il nostro gruppo di lavoro: «Sei stato un esempio, un riferimento di qualità per gli altri»;
- ◆ affermare il nostro apprezzamento in modo ragionevole: «Siamo felici di avervi tra noi».

Sono sufficienti 27 secondi per produrre l'effetto pari a 27 giorni. Provare per credere, ne vale la pena.

### DEFINIRE E CONDIVIDERE L'OBIETTIVO

La cornice al quadro che abbiamo dipinto è da ricercarsi su un ultimo impegno: la definizione e gestione degli obiettivi; senza obiettivo non può esserci motivazione. Ecco alcune indicazioni sulla loro gestione:

- ◆ l'obiettivo da comunicare al collaboratore deve sempre essere "concreto" e offrire un dato oggettivo o quantitativo;
  - ◆ deve essere definita la sua "tempificazione" con una chiara e incisiva scadenza, in modo da sostenere l'importanza del dato e la concretezza dell'obiettivo;
  - ◆ si devono prevedere verifiche periodiche e un controllo finale tramite scadenze ben definite e correlate da modalità che le tutelano;
  - ◆ l'obiettivo deve essere stimolante, con valenze di gratificazione che contemplano un beneficio-vantaggio per il collaboratore (che rappresenta la forza motivazionale portante);
  - ◆ il percorso su come raggiungere l'obiettivo deve essere condiviso tra il capo e il suo collaboratore, in modo da ottimizzare insieme le risorse, i mezzi e i possibili supporti per raggiungerlo.
- In questo modo il processo di gestione dell'obiettivo tra capo e collaboratore evolve nei seguenti tre momenti (*vedi tabella in basso*):
- ◆ si parte dalla condivisione del «devi-devo» attraverso la definizione dell'obiettivo;
  - ◆ si evolve verso il «puoi-posso» tramite la condivisione del percorso per raggiungerlo (mezzi, risorse e supporti necessari);
  - ◆ si costruisce il ponte di passaggio al «vuoi-voglio» tramite la forza di volontà che ne attesta la motivazione.

In conclusione possiamo affermare che i risultati si ottengono sommando più azioni atte a costruire il percorso di motivazione che serve al successo e a compensare gli sforzi e l'impegno quotidiano. Ci auguriamo inoltre che il lettore abbia acquisito una migliore consapevolezza della motivazione e che, attivando quei "piccoli" ma grandi accorgimenti analizzati fin qui, otterrà il cambiamento necessario nel rapporto-gestione dei suoi collaboratori.

IL PROCESSO MOTIVAZIONALE		
IL CAPO DICE	PROCESSO DI CONDIVISIONE	IL COLLABORATORE DICE
<b>Devi</b>	Trasmissione dell'obiettivo	Devo
<b>Puoi</b>	Definizione di mezzi, risorse, supporti	Posso
<b>Vuoi</b>	La motivazione	Voglio

TABELLA - Rapporto motivazionale tra capo e collaboratore in coerenza agli obiettivi: devi, puoi, vuoi