

MAI SENTITO PARLARE DI ETICA?



DALL'AMERICA LA STORIA DEL GENERALE PETRAEUS E DELLE SUE DIMISSIONI DOPO UNA RELAZIONE EXTRACONIUGALE. LO STESSO PRINCIPIO SI APPLICA AI VENDITORI? I MIGLIORI SONO QUELLI TUTTO "SREGOLATEZZA E CONFUSIONE"? L'AFFIDABILITÀ E L'ONESTÀ PERSONALE CONTANO PER I RISULTATI?

Vengo chiamato da aziende di tutto il mondo a risolvere problemi legati alla mancanza di produttività dei manager o dei loro uomini di punta.

Negli anni ho riscontrato che dietro a una produttività inadeguata vi erano spesso anche dei motivi legati al comportamento personale, all'etica in particolare. È questa la ragione per cui, per esempio, negli Stati Uniti il generale David Petraeus, che pur si era distinto in

Iraq e Afganistan, è stato rimosso dopo lo scandalo relativo a una sua presunta relazione extraconiugale: **gli americani sanno bene che i manager con un'etica "debole", non sono affidabili e tendono ad avere prestazioni inadeguate.**

Questo concetto si applica anche ai venditori? Non va forse contro lo stereotipo che molti di noi hanno del venditore di grande successo, tutto "sregolatezza e confusione"?

Il mio amico Paul è il direttore commerciale di una grande azienda americana che vende porta a porta. Paul ha grande esperienza con i venditori,

e sostiene che i migliori commerciali tendono a essere narcisi ed egocentrici, a far finta di avere empatia, a dire "bugie bianche", "non verità" pronunciate con buone intenzioni ("Ti trovo davvero bene").

A volte mi critica perché cerco di insegnare ai suoi venditori come gestire le finanze, mentre lui sostiene che i campioni delle vendite sono per lo più degli scialacquatori nati, e che va bene così: «Finché continueranno a spendere di più di quello che guadagnano – afferma – avranno bisogno di vendere di più...».

Chiunque conosca un venditore superstar troverà sicuramente qualche punto di assonanza con quanto sostiene Paul.

Ma l'etica personale allora?

Giuseppe, invece, lavora in un'altra azienda ed è ugualmente un venditore di grande talento. Possiede molti dei requisiti descritti da Paul, e ne sa davvero molto di vendita. In passato ha vinto spesso premi come miglior venditore nelle aziende con cui ha collaborato, e ha partecipato a innumerevoli corsi e seminari. Però Giuseppe sta per essere sostituito: i suoi numeri sono considerati insoddisfacenti.

Prendiamo anche Davide, un altro caro amico. Sicuramente una persona che non passa inosservata, soddisfa molti dei requisiti del venditore superstar descritto da Paul. Chi lo conosce pensa che sarebbe in grado di vendere il ghiaccio agli eschimesi... ciò nonostante c'è qualcosa che non va. Certamente è in grado di concludere delle vendite importanti (recentemente ha chiuso un grande contratto con una delle più importanti compagnie di trasporto della nazione in cui vive). Ma in azienda la sua influenza sta calando. «Tropo inaffidabile, – sostiene il suo direttore commerciale – dovremo trovargli una zona di secondaria importanza dove metterlo per non perdere la sua grande esperienza, ma di sicuro non possiamo puntare su di lui per il futuro».

Oppure Giovanni, un ex imprenditore che, dopo aver dovuto vendere la sua azienda per dissapori con il socio, ora si sta cimentando come venditore. Giovanni ha una grande fiducia in se stesso ed è davvero motivato. A suo tempo ha conquistato degli ottimi risultati in una grande organizzazione di network marketing, però ora sembra aver perduto la magia: è già la seconda azienda dove sta lavorando come venditore, e le cose non sembrano andare...

Che cosa rende la teoria di Paul abbastanza corretta da una parte, mentre fa sì che alcune persone che, seppur qualificate in base alla definizione da lui fornita, siano considerate inaffidabili o, come nel caso di Giuseppe, addirittura da sostituire? E che cosa blocca la produttività di Giovanni?

Come mai le prestazioni di individui anche molto capaci si bloccano? Che cosa mette un individuo nelle condizioni di "perdere la magia" e non riuscire più a vendere ad alti livelli?



PAOLO RUGGERI

È uno dei soci fondatori della Open Source Management, società convinta che siano gli imprenditori a poter insegnare con maggior successo ad altri imprenditori. È autore di numerosi testi di management: *I nuovi condottieri*, *Le 10 regole del successo*, *L'etica dell'eccellenza* e *Piccole e medie imprese che battono la crisi*.

Torniamo al concetto di etica personale, perché chi scrive ritiene che la risposta risieda proprio lì. L'etica è un argomento di cui si parla ancora troppo poco, ma che ha un grande impatto sulle prestazioni individuali e sui risultati professionali che si riescono a ottenere.

Scrivere di etica è sicuramente rischioso, c'è sempre il pericolo che sia tu, prima o poi, a commettere qualche errore... ma la questione riveste un'importanza tale da meritare un approfondimento.

Quando la vendita non è etica

Un'azione non etica è un'azione che facciamo ad altri e che non vorremmo fosse fatta a noi. È anche un'azione che commettiamo od omettiamo di commettere in violazione di un accordo che avevamo stipulato.

Vendere a un nostro cliente qualcosa che non gli serviva o mentire sui tempi di consegna è un'azione poco etica, perché viola un accordo implicito (cioè non detto apertamente). Infatti siamo lì per fare l'interesse del cliente. È non etico anche qualsiasi comportamento che ci richieda di tenere dei segreti, perché "se queste cose si venissero a sapere...". Venir meno agli accordi con le aziende mandanti e/o i clienti è un'azione non etica. Tutte attività, queste, che potrebbero anche **fornire un beneficio, un vantaggio o un piacere nel breve, ma che inevitabilmente porteranno a maggiori problemi e a un calo delle proprie prestazioni commerciali domani.**

I vasi comunicanti

Le specifiche aree della propria vita nelle quali un individuo si trova a collaborare (se stesso, la famiglia, il lavoro, i rapporti con gli altri) potrebbero essere paragonate a dei vasi comunicanti pieni di acqua: non è possibile commettere un'azione dannosa in una di queste senza che essa si ripercuota in modo negativo anche sulle restanti. Ogni volta in cui noi commettiamo un'azione negativa in una di queste quattro aree è come se mettessimo una goccia di inchiostro nero all'interno del sistema di vasi comunicanti che determina la nostra produttività: prima o poi quella goccia di inchiostro si propagherà per tutto il sistema dando una colorazione nerastra a tutta l'acqua:

Quando spiego questa teoria a imprenditori, professionisti e venditori, qualcuno ogni tanto ribatte che: «È una bella teoria, ma non si applica a me, in quanto io separo il privato dal professionale...».

Il primo passo nell'evoluzione dell'etica è un senso di solidarietà con altri esseri umani.

(Albert Schweitzer)

Questa è una grandissima bugia. Quando commetti un'azione che sai essere poco etica perché danneggia qualcuno o perché viene meno a un precedente accordo, per quanto tu la possa giustificare, questa si propagerà all'interno dei vasi comunicanti e avrà come conseguenza un calo della tua efficacia e un peggioramento delle tue prestazioni, anche quelle commerciali. **Questo non vuol dire che di colpo sei diventato incapace. Se hai tanta esperienza e potenziale, potresti comunque ogni tanto ottenere prestazioni anche ragguardevoli ma... non sarà più come prima.**

Ogni volta che commetti un'azione che sai essere poco etica, anche se tra te e te la giustifichi, è come se tu stessi emettendo un assegno: anche se quell'azione non venisse mai scoperta, quell'assegno verrà incassato nel senso che prima pagherai un prezzo per quello che hai fatto, ovvero le tue prestazioni caleranno.

L'etica è l'estetica di dentro.

(Pierre Reverdy)

È una verità scomoda e che non fa piacere, ma prima dell'inizio del calo di ogni imprenditore o di ogni grande commerciale, di solito troverai un periodo nel quale lui aveva perso di vista il senso dell'etica. Anche se va di moda promuovere altrimenti, soprattutto tra i commerciali, sappi che quando perdi l'etica personale, da lì in poi continui a perdere.

È questo, in realtà, il problema che affligge i protagonisti delle storie sopra raccontate, i quali hanno smesso di vendere: Giuseppe, Davide e Giovanni non riusciranno mai a riprendersi fino a quando non capiranno che vendere non è trovare il prossimo pollo da spennare ma è fare davvero l'interesse del cliente che hanno di fronte.

Le loro grandi abilità gli permettono in qualche modo di rimanere ancora a galla, ma il fatto di continuare a inquinare i loro vasi comunicanti, li porta pian piano ad apparire sempre più inaffidabili alle persone che li circondano. Di fatto le loro carriere non stanno più andando da nessuna parte.

E la teoria di Paul? Sono dell'idea che non sia completamente sbagliata: molti grandi venditori sono degli anticonformisti e hanno vissuto passati turbolenti o, potremmo dire, "molto interessanti". Non si può generalizzare, ma il grande venditore, di frequente, ha vissuto un passato al di fuori degli schemi. Ciò, forse, gli permette di avere quell'adrenalina e quell'attitudine a non darsi mai per vinto che fanno di lui un talento.

Ma alcuni, come Paul stesso (il cui passato è sicuramente interessante, ve lo assicuro), con gli anni hanno capito che dovevano incanalare quella energia e quell'anticonformismo verso obiettivi professionali e di maggior bene per i propri clienti, e quindi sono riusciti a costruirsi un grande successo duraturo. Altri, come Giuseppe, Davide e Giovanni, forse non sono mai cresciuti, ed è per questo che il mercato, dopo l'entusiasmo iniziale, sembra aver voltato loro le spalle.

Se vuoi un grande venditore, quindi, cerca qualcuno che nella sua vita abbia fatto anche qualcosa di fenomenale e al di fuori degli schemi (non dovrebbe essere solo questo, comunque, l'indicatore di selezione utilizzato. Dovrebbero anche essere usati test attitudinali e interviste strutturate. Ma la selezione dei venditori è un altro argomento). **Se poi vuoi che quel venditore continui a vendere e che sia affidabile anche in futuro, assicurati che abbia fatto proprio il senso dell'etica.** Quando viene a mancare l'etica personale, infatti, tutto il resto non serve a niente.

E se fossi tu quello che adesso si stesse trovando a vivere una situazione di mancanza di produttività o di "perdita della magia" come Giuseppe, Davide e Giovanni, vedi di guardare anche a che cosa potrebbe esserci che non va sotto il piano dell'etica personale. Credo che tu sappia già di che cosa stiamo parlando.

Anche se a metà gara potrebbe sembrare altrimenti, chi mantiene un elevato senso etico, alla lunga conquista buone posizioni in tutte le competizioni a cui partecipa.

ETICA

Dal greco "ethos": abitudine, uso, costume di una società. Una società "etica": ordinata, pacifica, portatrice di benessere per tutti.

"Etico", aggettivo per indicare ciò che va fatto al di sopra del vantaggio personale o economico di un singolo o di gruppo. In genere sinonimo di "morale".

