





La leadership del titolare

Come diventare “coach” della propria squadra in farmacia? Una panoramica sugli stili e i modelli di comportamento da mettere in atto nel rapporto con i collaboratori, per renderli più autonomi e consapevoli delle proprie risorse e capacità

DI **ROSSANA DI CECCO** E **GIANNI INGRASSIA**
I&G MANAGEMENT

Se pensiamo a molti leader della storia potremmo definirli come “carismatici decisionisti” e identificare la leadership come quella capacità di influenzare il comportamento degli altri per diventarne il punto di riferimento riconosciuto.

Nell’attività di gestione e guida dei collaboratori sono identificabili quattro diversi stili di leadership, da applicare in modo differente in coerenza alle situazioni e alle caratteristiche del collaboratore con cui ci si relaziona.

◆ *Stile direttivo*: il capo prende le decisioni per i collaboratori, pianifica e organizza il loro lavoro (i tempi e le modalità). Il ruolo del dipendente consiste nel fare ciò che viene ordinato. La comunicazione è di tipo “unidirezionale”, a discapito della relazione, ed è efficace solo in casi di collaboratori che necessitino di guida e controllo per iniziare nuove attività o nuove esperienze.

◆ *Stile persuasivo*: le decisioni rimangono una responsabilità del capo, ma vengono illustrate e motivate, con l’obiettivo di coinvolgere maggiormente il collaboratore. In questo caso la comunicazione è invece “bidirezionale” e l’attenzione è rivolta all’attività ma anche alla fondamentale relazione con il collaboratore, necessaria a migliorare le sue competenze e a motivarlo a un impegno sempre più attivo.

◆ *Stile partecipativo*: capo e collaboratore decidono insieme le scelte qualificanti il lavoro e l’attenzione è tesa ad agevolare l’assunzione di decisioni autonome da parte del collaboratore, “facilitandone” e sostenendone gli sforzi. Questo stile è rivolto a quei collaboratori che hanno un buon livello di competenza ma necessitano di essere sostenuti per rafforzare la sicurezza e la motivazione nella gestione dell’attività.

◆ *Stile delegante*: il capo delega al dipendente la responsabilità di ogni de-



Il “confronto” con il collaboratore

Comportamenti ottimali nella relazione:

- ◆ riferirsi solo ai fatti (e non ai tratti della personalità del collaboratore);
- ◆ essere descrittivi (evitare giudizi di valore);
- ◆ essere brevi (non insistere);
- ◆ portare esempi specifici (non generalizzare);
- ◆ offrire idee di comportamenti alternativi, non imporre soluzioni ma introdurre la proposta con domande tipo: «Cosa ne pensi di...?».

Comportamenti da evitare:

- ◆ attaccare: «Non sei collaborativo, sei aggressivo, sei disorganizzato...»;
- ◆ giudicare: «Hai fatto un cattivo lavoro, non si fa in questo modo...»;
- ◆ mordi e fuggi: «Adesso non ho tempo... volevo solo dirti che... ne parliamo un'altra volta...»;
- ◆ sovraccaricare: «C'è una serie di cose che voglio dirti... già che siamo qui volevo dirti anche...».

Un'organizzazione efficiente, di qualità e di immagine, dipende dalle persone, dalle loro competenze, dai comportamenti e dalle motivazioni. Questo vale per tutte le attività, in particolare per l'universo farmacia

cisione e lascia che risolva da solo il compito affidatogli. Questo stile è efficacissimo con i collaboratori che hanno buone competenze e senso di maturità e sanno lavorare in modo autonomo con controllo finale generale.

IL CAPITALE UMANO

Oggi si sta però affermando sempre più l'importanza del capitale umano quale fattore distintivo della concorrenza, di concerto con la fondamentale capacità del “capo” di motivare i propri collaboratori a raggiungere prestazioni professionali coerenti all'evoluzione del mercato. Un'organizzazione efficiente, di qualità e di immagine, dipende dalle persone, dalle loro competenze, dai comportamenti e dalle motivazioni e questo vale per tutte le attività, in particolare per l'universo farmacia, che a sua volta fonde l'evoluzione dei suoi successi sulla relazione con la propria clientela.

Il leader-capo diventa un “educatore”, un *coach* dei propri collaboratori ed è a lui richiesto lo sviluppo di nuove specifiche competenze, anche quelle di valenza relazionale: comunicazione persona-

lizzata, motivazione, lavoro di gruppo, sostegno dei valori del team di lavoro.

In farmacia il titolare (responsabile) si trasforma in una “guida” che svolge un ruolo di aiuto e di riferimento per elevare lo standard qualitativo dei collaboratori: è il facilitatore del proprio team.

Analizziamo ora il comportamento richiesto a un titolare (responsabile) di farmacia, in coerenza con quanto emerge da più indagini condotte nel settore nell'intento di offrire una visione sempre più operativa:

- ◆ pianifica momenti di confronto con il collaboratore su possibili aree di miglioramento ai fini della sua crescita professionale (almeno una volta ogni due mesi);
- ◆ si impegna a utilizzare le situazioni quotidiane lavorative quali occasione di apprendimento (addestramento sul campo e verifiche almeno trimestrali);
- ◆ valorizza gli impegni tra i diversi collaboratori quale valore aggiunto e interagisce con gli stessi in termini di reciproco supporto sulle diverse fasi dell'attività;
- ◆ utilizza importanti strumenti di relazione quali: l'ascolto attivo, i confronti positivi e di miglioramento, le domande per comprendere possibili posizioni di parte e gestire le situazioni di resistenza.

I vantaggi sono molteplici perché:

- ◆ si adotta uno stile di guida basato sulla gestione di un rapporto coerente alle tipologie di collaboratore con valenza motivante;
- ◆ si accrescono le competenze dei collaboratori e si sviluppa una squadra eccellente nel servizio al cliente e di immagine per la farmacia;
- ◆ si incrementa il senso di appartenenza alla farmacia e si ottimizza il clima di lavoro;
- ◆ si favorisce la crescita del collaboratore sulla base dell'esempio del titolare (responsabile), valorizzandone il comportamento come stile della farmacia.

LE COMPETENZE DEL LEADER	
CAPACITÀ	DESCRIZIONE
Tecnica	Utilizza le conoscenze, i metodi e le tecniche per eseguire compiti specifici. Questa capacità si acquisisce con istruzione specifica, addestramento ed esperienza
Umana	Rappresenta l'abilità nel lavorare “con” e “tramite” le persone, comprendendone le motivazioni e creando buoni rapporti interpersonali
Organizzativa	Implica una visione più ampia sulla complessità delle attività e permette di agire in conformità con gli obiettivi dell'intera organizzazione

TABELLA - Alla base dell'attività di guida e direzione dei collaboratori sono necessarie tre diverse capacità. Oggi la capacità umana è diventata preponderante, il capitale umano è fonte di vantaggio competitivo.