

Soltanto la partecipazione dello staff genera la forza propulsiva per il cambiamento



LA SQUADRA...

Il titolare-leader è chiamato a incarnare il cambiamento e a farlo attraverso il *collegamento intelligente e profondo con il ruolo, l'allineamento tra valori e azioni.*

Dobbiamo diventare il cambiamento che vogliamo vedere: la frase del Mahatma Gandhi ci ricorda che la leadership ha molto a che fare con il nostro **stato d'animo**, fatto di consapevolezza e dell'energia positiva che sostiene la trasmissione della vision e catalizza l'adesione della squadra al progetto di crescita.

Leadership is action, not position

Se la titolarità dell'azienda è un dato di fatto, la leadership invece si conquista sul campo, ogni giorno: siamo capi **per status** (titolare), siamo leader **per riconoscimento** dei follower. Quello con il follower, il nostro

personale in farmacia, è un rapporto di mutuo condizionamento che sostanzia la leadership stessa. Così lo stile di guida più efficace nasce dalla combinazione dinamica e mai assoluta di:

- caratteristiche personali e valori del leader
- contesto in cui opera
- maturità professionale ed emotiva dei follower.

È essenziale vigilare con attenzione e umiltà sulla competenza ed emotività del collaboratori, pensando il proprio ruolo in costante evoluzione e crescita e agendo con grande flessibilità.

Il leader è quindi al contempo:

- focalizzato e vigile sulla *produzione*, sulle *prestazioni* e sui *profitti*
 - orientato alle *persone*, attento a tenere alta la fiducia, la partecipazione e il rispetto degli obiettivi del personale.
- Superata ogni teoria che riconduce le



abilità di leadership al possesso di specifici tratti di personalità o alla riproduzione di schemi operativi assoluti, partiamo dall'assunto che leader non si nasce, leader si cresce. Ogni giorno, con umiltà e determinazione.

Collaboratori: un ruolo attivo nel cambiamento

Il modello gerarchico verticistico, che separa nettamente manager ed esecutori e non prevede un virtuoso scambio di comunicazione tra i ruoli, è quanto mai obsoleto. Specie in aziende come la farmacia in cui gli esecutori stanno a contatto con i clienti e per primi possono raccogliere informazioni utili al processo rigenerativo dell'impresa. Solo la partecipazione piena dello staff genera la forza propulsiva necessaria al cambiamento.

Stimolando nel gruppo l'interimprenditorialità il leader porta

Come trasformare i collaboratori in parte attiva del cambiamento?

1° PASSO: LA DIAGNOSI - A quale stadio sono i nostri collaboratori?

- **INDIFFERENZA:** il problema non lo vede o "il problema non è mio" - non è mia responsabilità/ambito
- **SEGNALAZIONE:** il collaboratore segnala al titolare il problema
- **ATTIVAZIONE:** il collaboratore si sente coinvolto direttamente da un disservizio o problema che percepisce e, anche se non deriva direttamente da un proprio errore o non è strettamente di propria pertinenza, si chiede se ha già gli strumenti per intervenire e risolvere personalmente. E se non è alla propria portata riferisce al leader il problema suggerendo contestualmente la soluzione pensata.

Leader non si nasce. Leader si cresce, ogni giorno, con umiltà e determinazione

ciascun follower a dare il proprio contributo per il presente e per il futuro dell'azienda. Così tutti i collaboratori si fanno interpreti dei valori e degli obiettivi della farmacia, integrandoli con il proprio progetto personale. Ecco perché parallelamente a quella tecnologica serve una costante modernizzazione organizzativa. Specie all'inizio del percorso di gestione del cambiamento, succede che molti titolari si concentrino sulla modernizzazione tecnologico-logistica. Questa è certamente fondamentale, ma non sufficiente per il successo: il rischio è che il dinosauro aziendale cambi pelle, ma non l'essenza.

Occorre invece un progetto su piani integrati, coerente con l'essenza stessa del servizio della farmacia, il cui valore percepito e premiato dal cliente è strettamente legato alle persone.



Il cambiamento continuo

Il cambiamento strutturale è bene che sia anche l'occasione per seminare un cambiamento continuo, un'evoluzione fluida e costante nel tempo -ciò che i Giapponesi chiamano *Kaizen*.

L'obiettivo è alimentare una spinta in tutti a migliorarsi ogni giorno, a potenziare il proprio contributo al progetto secondo il motto: **oggi meglio di ieri, domani meglio di oggi.**

Il nodo cruciale è che l'attitudine al miglioramento continuo diventi parte integrante della cultura aziendale in farmacia.

I collaboratori che sposano il *Kaizen*:

- si impegnano attivamente nel cambiamento continuo fornendo suggerimenti e partecipando a nuove iniziative migliorative
- mantengono sul lavoro focalizzazione sugli obiettivi e disciplina ferrea
- sono impegnati in maniera continua nella propria crescita professionale per diventare validi *problem solver*.

Un atteggiamento, questo, molto lontano da quello del collaboratore passivo che non ritiene di dover offrire un contributo proattivo e creativo all'impresa.

Sposare e promuovere il *Kaizen*: bisogna lavorare sullo staff

- capire quali e quanto profonde resistenze ci siano al cambiamento
- individuare il livello di maturità (autonomia, responsabilità, proattività) dei collaboratori e capire a quale potrebbero arrivare
- attivare una guida efficace e calibrata sul singolo.

Un momento di grande cambiamento è



Il leader sostiene un processo di empowerment sulla squadra attraverso:

1. un maggiore flusso di informazioni verso i collaboratori (sulle decisioni, sulle future iniziative)
2. la promozione della collaborazione tra colleghi e dell'apporto personale senza la barriera del "reparto". Utile per questo creare momenti di scambio collettivo
3. lo stimolo a uno stile d'azione tempestiva: identificato il problema o l'opportunità, si passa rapidamente all'azione
4. la celebrazione collettiva delle piccole vittorie e l'apprezzamento dell'iniziativa individuale
5. la tolleranza dell'errore, che a volte deriva dall'iniziativa. Il leader lo sa: "solo chi è rimasto in panchina non può sbagliare il rigore!"

un'ottima opportunità per riprogettare la propria squadra sotto l'ispirazione del *Kaizen*. Far crescere la nostra squadra in tale direzione ha il vantaggio di moltiplicare il numero degli osservatori, dei risolutori di problemi e dei rilevatori di opportunità. E nel momento in cui i membri dello staff avranno la delega a ideare soluzioni e ad agire, saranno ulteriormente motivati ad aderire a tali soluzioni perché nate dalla loro iniziativa.

Il leader sostiene il processo di cambiamento facendo crescere professionalmente ed emotivamente le persone, trasformando i passivi esecutori in protagonisti di un cambiamento migliorativo costante. 🌐