

In Pharma Magazine

Maggio 2014 N. 1

Renato Raimo

«Così contro la crisi»

*Così si fa un
volantino
promozionale*

**Come fare
le vetrine:
un corso pratico**



www.inpharmamag.it



Il cambiamento
è inevitabile:
*il punto è
non subirlo,
ma promuoverlo
e spingerlo nella
direzione voluta.*
Come capitani
di mare

È noto a tutti: parlare di farmacia competitiva e di successo conduce inevitabilmente a parlare di cambiamento ed evoluzione. L'adeguamento delle strategie di impresa al mutare degli scenari di mercato, d'altra parte, è l'essenza stessa della competitività di ogni azienda. Ma perché il cambiamento sia costruttivo è essenziale che sia *agito* e non *subito*, la qual cosa mette in campo un altro concetto: la leadership in farmacia, vale a dire l'abilità del titolare nel promuovere e gestire il cambiamento.

CHI traccia la rotta?

La stoffa del leader: 5 caratteristiche uniche

Nel tentativo di tracciare l'identikit del leader si corre il rischio di banalizzare qualcosa di molto complesso. Tuttavia, ho riscontrato che i titolari con forti capacità di guida hanno in comune 5 abilità che fanno capo all'intelligenza emotiva e che nel buon leader si affiancano alle doti cognitive e alle competenze tecniche:

1. forte consapevolezza di sé
2. capacità di gestione del proprio stato, senza che questo significhi essere poco spontanei
3. capacità di lettura degli altri (empatia)
4. capacità di influenza sugli altri
5. costante ricerca di miglioramento del servizio ai clienti

Sono abilità che possono essere allenate e affinate, con significativi risultati in farmacia. Si può essere "leader di successo" nel contesto in cui si opera e in relazione al potenziale della propria realtà: dalle piccole farmacie che hanno saputo costruire relazioni di fiducia con il territorio e superare un momento critico di disorientamento, a realtà aziendali che superano i 15 dipendenti.



I leader non sfuggono il cambiamento, ma lo cavalcano

Non potrebbe essere diversamente, perché il cambiamento è insito nell'esercizio della leadership stessa, parte della fibra di cui è fatto un leader, al quale oggi non possono mancare:

- attitudine naturale a un'evoluzione costante delle proprie competenze

- lettura e sensibilità al mutare degli scenari e delle esigenze del consumatore
 - disponibilità al confronto aperto e al contributo dello staff
 - flessibilità e prontezza nel cambiare tattica e rivedere la propria strategia
- Sostanzialmente, quella di un leader è una mente aperta e ricettiva, che vede nella crisi anche un'occasione di rinnovamento e



crescita. Certo non è cosa semplice e il cambiamento non è mai immune da resistenze, sia per il titolare sia per la sua squadra.

Tuttavia, molti titolari si sono oggi messi in gioco, maturando una nuova consapevolezza di sé e del proprio ruolo, impegnandosi a rafforzare o “ridefinire” la propria figura di leader fatta, aspetto non poco rilevante, di più funzioni sommate:

- farmacista d’esperienza
- manager - imprenditore
- guida per la propria squadra

Definire una formula universale per il bilanciamento del mix vincente non è possibile: ogni farmacia è una realtà a sé, un microcosmo che ha bisogno di un disegno studiato ad hoc, vincente solo se perfettamente funzionale alla singola realtà-impresa, così come ai valori personali. È vero, la complessità della gestione economico-finanziaria della farmacia assorbe le risorse del titolare molto più che in passato, ma l’esperienza sul campo obbliga a lanciare un monito: mai perdere il contatto con il cuore della

propria missione. Il confronto con i clienti, il lavoro di consiglio al banco e al fianco dei collaboratori permettono di mantenere una visione chiara di ciò che la farmacia offre, delle complessità che gestisce, del mutare delle esigenze e dell’approccio dei clienti.

Ciò che serve è quindi un vero e programmato “dosaggio” del tempo tra:

- attività al banco al fianco del proprio team per trasmettere in modo efficace la propria visione di servizio e la competenza di consiglio
- ascolto e dialogo con i collaboratori attraverso occasioni informali e/o organizzate di colloqui individuali e riunioni di team
- spazio per il pensiero “creativo”, per le analisi interne e di scenario competitivo, momenti in cui si orienta il proprio sguardo al futuro, riallineandosi con ciò che si vuole essere.

Quale modello di leadership?

Mai come adesso leadership e contesto sono stati interdipendenti. La saggezza

dell’adattamento è quindi una determinante fondamentale dell’efficacia del leader. Ecco perché il paradigma a cui ispirarsi debba essere il modello di **leadership situazionale**, ovvero la capacità di essere flessibili adottando più modelli comportamentali in relazione al contesto competitivo, al gruppo

*Mai perdere
il contatto con
il cuore della
propria
professione: il
lavoro al banco*



di lavoro, al singolo collaboratore. Flessibilità e adattamento sono quindi concetti chiave a cui si aggiunge quello di **coerenza**. Lo stile di leadership, infatti, deve essere coerente con i valori personali: non si può essere efficaci e credibili se ciò che ci sforziamo di fare non è allineato con ciò che riteniamo importante e giusto. Non c'è niente di meno efficace di un messaggio recitato con parole non proprie, della prescrizione allo staff di un nuovo comportamento che per primi non si abbraccia e in cui in fondo non si crede.

Leader di chi?

L'unico modo per cambiare il proprio approccio al mercato nell'ambito dei servizi per la salute passa dal rendere le persone parte attiva del cambiamento. Crescere come leader è imparare ogni giorno a valorizzare il proprio capitale umano attraverso il dialogo e la partecipazione. Ecco che *asset* immateriali come la comunione di valori e obiettivi, la preparazione e lo stile comunicativo di tutto lo staff definiscono la cifra distintiva della farmacia.

Primo e utile step attuabile da ogni titolare è l'identificazione di alcuni *sintomi* che rivelano la necessità di far crescere il proprio modello di leadership. Parliamo di alcuni atteggiamenti del personale, in particolare quando generalizzati:

- scarsa coesione del gruppo
- alta coesione del gruppo, ma su leve che non sono costruttive (per esempio, *uniti contro il titolare*)
- assenza di una spontanea cooperazione sul lavoro quotidiano
- scarso orientamento ai risultati
- scarsa aderenza agli ordini di servizio
- incapacità di uscire da schemi di lavoro routinari.

Da questa prima osservazione deve prendere il via una lettura globale a più



Gli strumenti per far crescere la leadership

I mezzi con cui rafforzare la leadership in farmacia sono quelli ormai consueti in altri contesti aziendali. Di particolare efficacia si dimostrano gli interventi mirati di coaching, vero acceleratore di sviluppo.

Ma nella leadership, come in altri campi, si cresce anche per prove ed errori. Ciò che serve primariamente è essere presenti, recettivi, umili. Consapevoli di non essere perfetti.

Non bisogna dimenticare, inoltre, che saper ammettere qualche piccola fragilità rende "umani" e in quanto tali più gradevoli agli altri, collaboratori inclusi!

L'autocritica costante e la sana incertezza che spinge verso il miglioramento sono lo scudo per difendersi da pesanti cantonate, anche per chi a oggi abbia conseguito risultati importanti.

D'altra parte in un mondo in costante divenire "ciò che ci ha portato fin qui... non è ciò che ci porterà oltre".

dimensioni, ricordando che anche nel business ciò che genera il problema nasce da una concomitanza di cause e, di conseguenza, la *cura* non può che consistere in un approccio multifattoriale. Per il titolare è ora di mettersi al lavoro, naturalmente non da solo e alla cieca, ma con il supporto di professionisti qualificati ed esperti in questo ambito.

Da queste pagine, e dal sito www.inpharmamag.it vi darò spunti per un cambiamento possibile. 