

Lo stile del leader: nessuno schema fisso, *ma comportamenti calibrati* sulle circostanze e sulle persone

# Determinato, *ma flessibile*

**R**igido e autoritario o soft e conciliante? Non esiste una regola assoluta che definisca il comportamento del buon leader. La miglior indicazione ha più a che fare con un apparente ossimoro: **determinazione flessibile**. È vero che il leader stabilisce la rotta e tiene chiara la meta. Ma è vero anche che sa adattare il piano e il proprio atteggiamento alla specifica situazione.

È così che sa stimolare la propria squadra verso gli obiettivi stando attento alle specificità individuali, situazionali e dosando più “anime”. Il leader:

- **ispira** —> proietta la vision, ispira nuove vie e comportamenti anche attraverso il proprio esempio
- **dirige** —> traduce i valori in attività, regole e istruzioni a volte anche rigide
- **allena** —> aiuta i collaboratori, a seconda del livello, della mansione e della motivazione, ad apprendere e mettere in pratica i comportamenti richiesti

## Leader... in azione

Calandoci nel campo specifico della farmacia, per ottenere qualità, proattività ed efficienza occorre generare nello staff una buona convergenza di valori e obiettivi, assicurarsi preparazione e abilità, indicare con precisione i giusti comportamenti da adottare, far rispettare regole e scadenze. E per quanto ogni leader abbia un proprio stile distintivo, è pur vero che **il contesto farmacia richiede una buona dose di tutto, ogni giorno e a seconda della situazione**. E così anche un approccio direttivo e

categorico a volte si rivela quello più funzionale, per esempio quando occorre cogliere opportunità in tempi rapidi o far fronte a un'emergenza.

**In piena tempesta il comandante non stimola l'equipaggio alla proattività e alla condivisione, ma dà istruzioni precise da seguire con rapidità.**

Tuttavia la reattività dell'equipaggio si incanala in operazioni vincenti se:

- sa come fare ciò che è richiesto
- ha piena fiducia nel comandante

## Good Leader

- 
- Good Example
  - Vision
  - Clear Communication
  - Expecting The Best
  - Support
  - Encouragement
  - Recognition
  - Inspiration





Il comandante deve anche essere abile nell'applicare "stili" di leadership differenti: a seconda delle situazioni e di come ogni **singolo membro dell'equipaggio si comporta rispetto al compito/ruolo assegnato, infatti, dovrà agire su specifiche leve.**

**Il buon leader stimola la squadra verso gli obiettivi considerando le specificità individuali e situazionali**

**Il modello della leadership situazionale**

Il modello della leadership situazionale ci aiuta a mettere a fuoco la reciproca azione tra:

- quantità di guida e direzione
- quantità di sostegno emotivo/relazionale
- livello di maturità dei collaboratori

Ne deriva che lo stile del leader si delinea in funzione della situazione e della **maturità dei collaboratori, singolarmente o come gruppo**, nello svolgere uno specifico compito o più in generale nell'adempiere adeguatamente al proprio ruolo.

Nella fattispecie, per maturità intendiamo la disponibilità ad assumersi la responsabilità di indirizzare il proprio comportamento.

**Dalla teoria alla pratica**

Per poter applicare questo modello e innanzitutto per interpretare comportamenti e situazioni, al titolare servono:

1. CAPACITÀ DI DIAGNOSI
2. CAPACITÀ DI AUTOVALUTAZIONE

3. CAPACITÀ DI VARIARE IL PROPRIO OPERATO  
È grazie a queste abilità, infatti, che il titolare/leader riuscirà a comprendere la necessità di comportarsi in modo differente con ciascun membro del gruppo, agendo su specifiche leve. Certo, la realtà è ricca di sfumature da cogliere con attenzione, ma la "sintesi" delle variabili situazionali riportate nella tabella a lato può essere ricca di spunti.

**Attenzione a non generalizzare**

Il modello della leadership situazionale può rivelarsi di grande utilità, a patto che non si cada in alcune trappole e generalizzazioni. E quindi niente semplificazioni disastrose tipo:

- se con un collaboratore si applica lo stile prescrittivo-autoritario: *"inutile coinvolgerlo, deve solo ubbidire"*;
- se il collaboratore dimostra un elevato livello di maturità rispetto al compito/ruolo: *"è il mio alleato, quello che capisce"* oppure *"lui può fare sempre da solo"*.

Il consiglio è: non *congelare* l'evoluzione del collaboratore con un'etichetta, ma far crescere la sua maturità rispetto alla tipologia di compiti o alla funzione. Allo stesso modo non si deve assolutizzare il grado di maturità dimostrato nella situazione/compito specifico del collaboratore e agire nei suoi confronti sempre con lo stesso stile.

Vediamo due esempi:

1. Nei confronti di un collaboratore con **alta maturità** non bisogna delegare sempre alla sua

LIVELLO DI MATURITA' DEL COLLABORATORE RISPETTO ALL'INCARICO	STILE DI LEADERSHIP PIU' ADEGUATO alla situazione		CONSIGLI
<b>Maturità bassa:</b> non esperto del compito e non pronto ad assumersi responsabilità. Insicuro.	<b>PRESCRIVERE</b> indicazioni precise su: cosa fare, come farlo e stretto monitoraggio	Alto comportamento direttivo, relativamente basso comportamento di relazione.	Un eccessivo comportamento di relazione può essere interpretato come permissivo e compiacente, o distrarre il collaboratore dal compito.
<b>Maturità medio-bassa:</b> Non ancora competente, ma disponibile ad assumersi responsabilità. Pur non avendo alta preparazione sulla mansione, dimostra fiducia in se stesso e desiderio di crescere e assumersi responsabilità.	<b>PERSUADERE</b>	Alto comportamento direttivo e alto coinvolgimento nella relazione: le decisioni sono del capo/leader, ma le scelte vengono motivate al collaboratore per consolidarne la disponibilità e l'entusiasmo, il senso di appartenenza.	Questo livello è frequentemente in farmacia il punto di arrivo per alcuni collaboratori, un livello di transizione per quelli che sono, o possono arrivare, a una maturità tecnica ed emotiva maggiore.
<b>Maturità medio-alta:</b> capace, ma non pronto. Alta maturità e preparazione sul compito, ma titubanza sull'assunzione di responsabilità per insicurezza e mancanza di motivazione (es. carenza di senso di appartenenza e allineamento sugli obiettivi)	<b>COINVOLGERE</b>	Basso comportamento direttivo, alto comportamento relazionale. Lo stile è di sostegno, punta al coinvolgimento. L'obiettivo è far fruttare meglio la preparazione del collaboratore incoraggiando l'empowering.	La cosa migliore è il coinvolgimento del collaboratore verso la costruzione del lavoro e la definizione di obiettivi operativi. L'obiettivo è il raggiungimento di maggiore autonomia nella gestione della sua area/reparto.
<b>Maturità alta:</b> capace, sicuro di sé, pronto ad assumersi responsabilità.	<b>DELEGARE</b>	Comportamento poco direttivo e con poco sostegno relazionale, più orientato allo scambio rapido. Il collaboratore non ha bisogno di un supporto direttivo stretto, né di un alto grado di relazione/sostegno.	È utile promuovere con il collaboratore un confronto bidirezionale. Il leader può e deve dare input/segnalazioni su un problema da risolvere o una nuova iniziativa da attivare, ma il collaboratore ha piacere di essere autonomo nella gestione dell'attività.

capacità assoluta di auto-motivazione. In alcuni momenti particolari del suo lavoro consueto ad alta delega, infatti, potrebbe aver bisogno di percepire la guida sicura del leader.

2. Nei confronti di un collaboratore con **bassa maturità** non si devono riservare solo input prescrittivi e uno stretto controllo con stile incalzante. Potrebbe infatti crescere, se alla prima buona occasione gli si facesse percepire la possibilità di godere di maggiore fiducia, autonomia e di una relazione con il leader più incentrata sullo scambio.

Nell'esercizio dei diversi stili è sempre bene, inoltre, tenersi lontani da alcune estremizzazioni:

- lo stile *direttivo* può diventare autoritario
- lo stile *persuasivo* diventa facilmente manipolatorio
- lo stile *delegante* può sfociare in uno stile lassista.

Ma al di là degli spunti che possono offrire i

modelli, è fondamentale coltivare la sensibilità personale alla "diagnosi" della situazione e del livello/stato d'animo del collaboratore. Il modello situazionale, infatti, utile a un approccio flessibile, deve essere utilizzato in modo altrettanto flessibile nell'ottica del "tutto è in divenire": le persone e i gruppi cambiano, anche grazie all'influenza e all'intelligenza emotiva del leader. 🧠

