di **Sarah Cossu**
managing director We! Wellness

Ottimizzare

Se il clima aziendale è il terreno su cui costruire valore e *intraprenditorialità*, la comunicazione interna ne costituisce la linfa vitale. Nelle farmacie di ogni dimensione, specie oggi che le attività e la preparazione richiesta si sono moltiplicate, l'efficienza e la soddisfazione del cliente passano per il costante impegno di tutti verso la qualità di una comunicazione aperta e diretta.
Comunicare è naturale nonché inevitabile, eppure non è raro farlo male… e proprio quando diamo per scontata la qualità della comunicazione, sia individuale che dei sistemi informativi aziendali.
Anche nell'introduzione di strumenti digitali (per esempio: gruppo su *Whatsapp* per comunicazioni rapide, sistemi di *enterprise network* come *Yammer*, *Google Calendar* e *Google DOCS* per condividere il piano delle attività e relativi documenti di supporto) è necessario che il titolare promuova la partecipazione e responsabilizzazione di tutti perché siano aggiornati e consultati in modo corretto quotidianamente.
Stesso approccio, unitamente a un'adeguata organizzazione, determina il successo di un altro strumento importante per la gestione della farmacia: **le riunioni di staff**. Mancanza di tempo, turni e complessità dell'attività quotidiana richiedono la capacità di scegliere quando è opportuno convocarle e come ottenere l'adesione attiva di tutti perché se ne tragga sempre il massimo vantaggio. La risposta a domande ricorrenti quali "*ma ha senso farle nella mia farmacia? Sono davvero utili? E quante ne devo fare all'anno?*" non può prescindere dalle caratteristiche della singola azienda.
Per condurre una prima riflessione suggerisco i seguenti 2 step:

STEP 1: RICHIAMARE ALLA NOSTRA ATTENZIONE

- com'è oggi la comunicazione interna nella mia farmacia?
- qual è di fatto il mio stile di leadership o quale vorrei che fosse?
- l'obiettivo raggiunto con l'ultima riunione

Una pratica check list *aiuta a organizzare le riunioni* del team

le riunioni

era quello che mi aspettavo?

STEP 2: RICORDARE LE REGOLE D'ORO DI UNA BUONA RIUNIONE

Dai seguenti punti chiave possiamo creare una *check list* per organizzare e monitorare le nostre riunioni:

1. CONFRONTO

Riunire il team è complesso e implica dei costi. È bene quindi farlo allorché partecipazione attiva e confronto sono essenziali. Per trasmettere un'informazione rapida, o quando non è necessario un feedback della squadra, basta una comunicazione unidirezionale.

Per favorire il confronto costruttivo in riunione il leader dovrà:

- Pianificare orario e durata perché ci sia spazio sufficiente ai contributi personali
- Stimolare e accogliere i diversi punti di vista

Dovrà invece evitare:

- di fare un monologo
- che parlino sempre le stesse persone
- che ci si parli sopra
- che vengano sottovalutati i pareri dissonanti

2. OBIETTIVO

Una riunione utile ha un obiettivo chiaro e dichiarato che può essere di natura:

- **Informativa-formativa.** Un aggiornamento importante su qualcosa che coinvolge l'impegno collettivo, talvolta di tipo "formativo" (per esempio: l'introduzione di un nuovo strumento).
- **Operativa.** Dedicata alla risoluzione di un problema pratico e in cui è bene siano coinvolti solo i diretti interessati e chi ha competenze utili. L'obiettivo è raggiunto a fine incontro con la risoluzione del problema.
- **Decisionale-di condivisione (programmatica/straordinaria).** L'obiettivo è un piano d'azione condiviso (per esempio: il miglioramento di processi di lavoro, obiettivi di performance). Il titolare/leader

illustra i fatti o dati di partenza e chiede la collaborazione della squadra perché il piano sia condiviso con un chiaro impegno collettivo. I momenti tradizionali sono:
- inizio anno, per condividere obiettivi strategici, raccogliere idee e proposte, stilare il piano d'azione condiviso
- al termine del primo semestre: per un rapido aggiornamento sull'andamento del piano condiviso e valutare nuovi propositi o azioni correttive
- di chiusura anno (può coincidere con la riunione di inizio dell'anno successivo) a carattere consuntivo. I risultati, da valutare in termini quantitativi, devono essere analizzati anche sul piano degli apprendimenti collettivi

• **Ricompattamento della squadra**. In questo caso suggerisco di non sovrapporre obiettivi di tipo gestionale-operativo. Il team building richiede infatti un lavoro specifico a partire da un'esperienza guidata da team coach specializzati.

3. ORGANIZZAZIONE

Il buon esito di una riunione si costruisce già in fase organizzativa:

• **Programmarla** agevolando la partecipazione. È preferibile che si svolga a farmacia chiusa in pausa pranzo (magari mangiando qualcosa tutti insieme, titolare incluso, per poi al caffè iniziare il confronto) piuttosto che in chiusura la sera, quando la stanchezza limita il grado di attenzione

• **Stilare un chiaro ordine del giorno**

• **Comunicare per tempo** data e ordine del giorno. Se il tema è complesso, anticipare a tutti un sintetico brief per ottimizzare il tempo speso insieme e produrre un piano d'azione

• **Preparare l'ambiente**. Lo spazio fisico incide sull'efficacia della riunione: sedersi in cerchio favorisce il coinvolgimento di tutti, così come un luogo ordinato e luminoso aiuta la focalizzazione. Meglio poi che i cellulari siano spenti (o lontani) e che si sospendano le attività della farmacia (nessuno risponde al telefono, né è impegnato in altre attività)

• **Consegnare a tutti eventuale materiale di supporto** (schemi, dati) se il tema è articolato. Se riunioni e momenti di formazione sono frequenti, il leader può predisporre a inizio anno un meeting-kit per ogni membro dello staff (cartelletta, blocco-quaderno, penna). Il segnale che ne deriva è chiaro!

4. GESTIONE/GUIDA

Il leader della riunione (titolare) ha la responsabilità del buon esito della stessa. Spetta a lui creare un clima positivo e un flusso di informazioni e pensieri costruttivi, **guidare** l'incontro verso l'obiettivo ponendo attenzione a:

• **Apertura**: adottare un atteggiamento positivo (anche non verbale) che trasmette l'intenzione di costruire, dichiarando obiettivi e tempi: "*grazie a tutti per essere puntuali a questo importante incontro (…) il tema di oggi come sapete è (…) e il nostro*

Il buon esito di una riunione si costruisce già in fase organizzativa

obiettivo è di chiudere l'incontro con (…)"; scrivere gli obiettivi su una lavagna davanti a tutti

• **Spazio ai pareri dei partecipanti** stimolando chi non si esprime, sempre con un occhio all'orologio

• **Arginare la dispersione e *l'inquinamento* emotivo del clima** riportando all'obiettivo e ai tempi con tatto e con fermezza insieme

• **Riepilogare gli esiti del confronto** e riportarli sulla lavagna

• **Chiedere a tutti un feedback di comprensione/adesione**

• **Sintetizzare un piano azione** da redigere e condividere quanto prima.

Nella pratica in farmacia suggerisco che i punti cardine siano riportati man mano sulla lavagna e firmati da tutti a suggellare l'impegno. Il foglio (o la foto) del patto sarà presente a tutti e riproposto nella riunione di follow-up

• **Fissare modalità e tempi di follow-up e verifica finale.** Niente di una riunione deve risultare lettera morta. È compito del leader/titolare garantire il monitoraggio delle attività collettive e individuali e presentare i risultati finali in un incontro ad hoc.

In fasi cruciali di rinnovamento o importante cambiamento, suggerisco di coinvolgere il team in laboratori che stimolano la creatività di gruppo, come i workshop di team thinking che generano idee e rafforzano la squadra. Noi di We! Wellness adottiamo da anni questo strumento sia con le squadre di grandi aziende che con le farmacie. E i risultati sono sempre interessanti, spesso addirittura sorprendenti a conferma del fatto che la squadra vince, ancor più quando esplora nuove strade.

Gestire la riunione: l'emotività del gruppo

Sentimenti negativi. È importante evitare che la conversazione sia inquinata da rivendicazioni personali, risentimenti, desiderio di essere al centro dell'attenzione, problema frequente e difficile da individuare e arginare. Anche nelle aziende più strutturate capita, ed è umano, che nell'esprimere il contributo le persone portino avanti uno scopo parallelo facendo parlare emozioni non risolte e non in diretta relazione con l'obiettivo specifico. In questi casi è importante che il leader/titolare argini con tatto l'intervento riportando all'obiettivo e ricordando di monitorare e risolvere in altra sede (per esempio: con colloqui individuali o piccoli gruppi) il tema che è indirettamente trapelato.

"Riunione processo". È quella in cui il titolare convoca lo staff con piglio punitivo, cosa che purtroppo accade con troppa frequenza. Meglio convertire la "riunione processo" in un incontro costruttivo attraverso:

• l'analisi della situazione

• l'analisi degli errori e degli apprendimenti ("da questo cosa impariamo per il futuro?")

• la richiesta di condividere responsabilmente nuove soluzioni concrete

Il "come" conduciamo la comunicazione in queste 3 fasi fa la differenza. Il solo rimprovero rischia di coltivare la deresponsabilizzazione. Il modo in cui trattiamo le persone, infatti, incide sullo sviluppo della loro identità professionale: se vogliamo che un collaboratore sia responsabile, dobbiamo trattarlo da persona responsabile. Per stimolare la sua proattività, quindi, è bene adottare un atteggiamento fiducioso anche in riunione.