

Arianto.it - Apmanagement

La Motivazione del Team Odontoiatrico

So che questo tema potrà far riflettere molti ed è per questo che ho deciso di trattarlo, dopo anni di consulenze nell'area odontoiatrica, come una delle discriminanti principali del Management Odontoiatrico.

Uno degli aspetti fondamentali della motivazione nello studio odontoiatrico è quello inerente l'armonia interna del Team che compone lo studio. Se quest'aspetto sostanziale è compromesso o non è sufficientemente sviluppato, il primo ad accorgersene è il paziente che collega la mancanza di entusiasmo, di dedizione e di armonia del Team al lavoro ad una realtà negativa di "Qualità Percepita". Nelle letterature mondiali di management relative alle "Scienze e Tecniche di Organizzazione" l'argomento è stato diffusamente trattato. Già dai primi anni '60, ma in particolare agli inizi degli anni '70, il management delle "Risorse Umane", sul quale mi sono specializzato in questi anni di esercizio della professione di economista e di consulente nell'area medico-sanitaria, aveva sviluppato diverse teorie e applicato numerose strategie con risultati ottimistici rispetto alle aspettative. Uno dei più conosciuti sviluppatori dei sistemi di gestione interna delle unità operative è stato Maslow (International Management – 1970 – Gerarchia dei Bisogni Fondamentali / "Scienza e Tecniche dell'Organizzazione" – V. Kettlitz – 1972 - Franco Angeli). La differenza fondamentale per me, sta nell'identificare due differenti atteggiamenti all'interno della direzione dello studio, come dire, due differenti metodi: "l'impresario" e "l'imprenditore". *L'impresario* assume qualcuno, lo fa lavorare e incassa denaro dalla sua attività o dalla sua collaborazione, non investe nella sua formazione e nell'integrazione con le altre risorse, lo terrà finché sarà in grado di produrre o finché non chiederà gratifiche economiche, poi un altro lo sostituirà. Questo atteggiamento alla lunga non è gratificante per nessuna delle parti perché non sempre è facile trovare nuovi operatori e perché l'intera organizzazione risentirà sempre delle continue modifiche sia internamente che esternamente, verso il capitale di gestione (management) e verso il mercato (i pazienti). *L'imprenditore* invece investe nella formazione del proprio personale, tende a considerare la risorsa umana come fondamentale e soprattutto non cerca qualcuno che svolga una serie di "compiti" ma crea persone che siano in grado di essere "competenti". La differenza tra chi svolge un "compito" e chi ha "competenze" è notevole, anche in un piccolo sistema super organizzato come lo studio odontoiatrico. Ecco perché ho ritenuto fondamentale di recente concentrare i miei sforzi formativi verso il personale di studio come necessario sviluppo delle strategie di successo

professionale in odontoiatria. La motivazione interna è quindi un argomento molto difficile e non sempre può essere barattato con il denaro. In poche parole non è la monetizzazione dell'attività svolta, a generare l'aspetto principale di soddisfazione che genera un ambiente proteso verso lo sviluppo ed il successo, che viene percepito ampiamente dall'utenza. Come dicevo, già negli anni '70 l'argomento fu oggetto di notevoli studi ed oggi, a distanza di circa trent'anni, possiamo trarre certamente le somme, per renderci conto che la psicologia come l'economia da sole non sono sufficienti per gestire i processi di sviluppo delle risorse umane. Un esperto Manager ha quest'importantissimo compito ed il suo know how (insieme di conoscenze specifiche e generali) non s'improvvisa imitando o leggendo libri ma sul campo con anni di attività! Possiamo schematizzare in cinque fasi la gestione della motivazione interna delle *"Risorse Umane"*.

Fase 1 - Inizialmente il personale che decide di iniziare a lavorare per voi ha come motivazione fondamentale i bisogni "fisiologici" quali la necessità di ricevere denaro per soddisfare esigenze basilari (molto importante è considerare che come voi scegliete il personale anche questi in fondo deve scegliere voi).

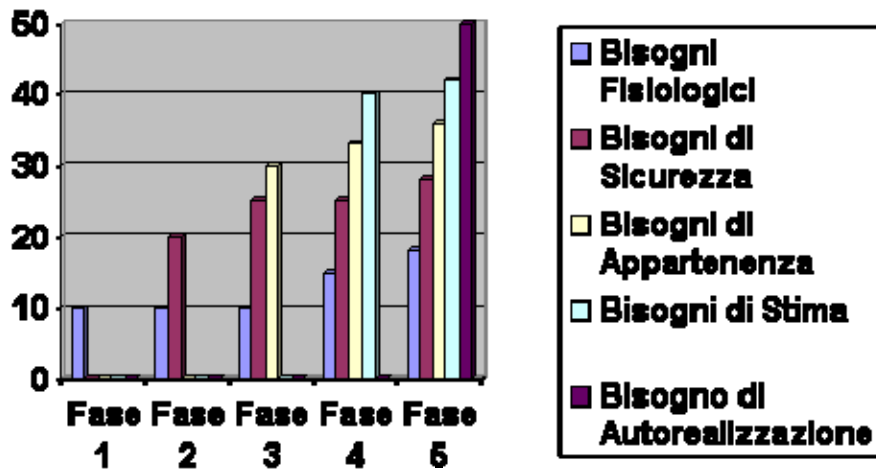
Fase 2 - Nella seconda fase si presentano bisogni di "sicurezza", tipici del mantenimento del posto di lavoro di natura fisica ed emotiva, verso l'accettazione della propria figura all'interno di uno schema preconstituito, dell'orario, dell'autorevolezza, dei "compiti", Qui assume particolare importanza la capacità di inserimento e l'umore che è presente all'interno del sistema. Molti si sentono protetti con il camice, assumono ruoli direttivi verso gli altri e maggiore sicurezza grazie al nuovo ruolo sociale, altri contrariamente vivono con tensione questa seconda fase motivazionale. Il rapporto con i colleghi manifesta le sue debolezze e limiti con tendenza a subire o a prevaricare se non esiste un management uniforme che crea appunto competenze.

Fase 3 - In questa terza fase si presenta inevitabilmente il senso di "appartenenza e di amore", come l'aver scoperto una nuova famiglia, un ambiente protettivo e che tutela (professionalmente, economicamente, socialmente). Questa fase è sempre molto delicata perché necessita di una esclusiva capacità di cessione della leadership da parte della direzione verso la persona in oggetto per creare ancora maggiori "competenze", per migliorare il momento di "appartenenza nel gruppo" che, se mal gestito, o nella peggiore delle ipotesi, sottovalutato, può involgere in atteggiamenti demotivanti spesso irreversibili o conflitti di interessi determinati da competizioni interpersonali anche autolesive. Contrariamente, con un management efficace ed efficiente si consolida in questa fase il concetto di "Team Odontoiatrico" come risorsa basilare delle strategie di successo professionale.

Fase 4 - Detta anche "Fase della Stima" perché è come dire che il personale adesso risente di un bisogno essenziale quale il "rispetto per se stesso", per il far bene, richiedendo l'ammirazione per gli altri, ... Questa fase segna una svolta che non tutti effettuano. Alcuni non entrano mai in quest'area, mentre altri iniziano a dedicarsi al lavoro come se lo studio

fosse loro, senza orari, con dedizione e con passione. Se siamo impresari e non imprenditori, pensiamo di essere stati fortunati ad avere trovato persone così, ma se invece siamo managers capiamo la delicatezza del momento. La persona che vive questa quarta fase, avendo già percorso inevitabilmente le altre, è molto sensibile agli sbalzi gestionali, ha necessità di seguire una propria linea direttiva, ha acquisito meriti e competenze che la fanno sentire sicura del proprio ruolo e quindi ci impegna maggiormente. Questa persona deve ricevere maggiore formazione, dobbiamo investire in lei, anche perché potrebbe adesso giudicarci, comprendere i nostri limiti e magari risolverli, se siamo stati capaci di farle percepire lo spirito del gruppo, del "Team Management". Qualcuno (i Blues Brothers) recitava *"Everybody needs somebody, too"* e mai come in questa fase la strofa fu tanto vera! Un pessimo manager comincia a temere la crescita del personale, crede di perdere leadership, non è in grado di controllare il lavoro che svolge, non ha investito prima e quindi non sa gestire dopo. Questa figura di debole manager comincia ad aver paura di spettri quali gli incassi, il metodo di fissare gli appuntamenti, gli ordini effettuati con i fornitori, ...spesso non sa utilizzare il computer mentre il personale lavora prevalentemente con questo. Certamente non può solo essere la fiducia a formare "competenze" e quindi ecco ancora una volta manifestata l'importanza di seguire un'impostazione manageriale preventiva che permetta lo svolgimento delle proprie capacità ed il raggiungimento della "Stima" senza abbandonare la leadership del "controlling & reporting", in altre parole senza poter monitorare l'andamento operativo del personale. In questa fase occorre cominciare a "cedere la leadership" in base alle situazioni, o meglio, solo chi possiede la leadership può cederla, non possiamo infatti concedere ciò che non abbiamo già. Il manager ha allora creato una persona competente e responsabile, che andrà sì controllata, ma che seguirà un percorso determinato da un protocollo gestionale già consolidato. Il segreto adesso è crescere insieme, autoresponsabilizzarsi per arrivare all'ultima e delicatissima fase.

Fase 5 – "L'Autorealizzazione". Quest'ultima fase rappresenta il successo manageriale per eccellenza. Quando mi trovo davanti a quest'evento tiro un sospiro di sollievo e so di aver raggiunto il successo. Quel successo che non è plateale, che non è fatto di applausi o di complimenti, ma di organizzazione e di efficacia ed efficienza, di sicurezza professionale. Il personale adesso estrinseca completamente il proprio "IO", manifesta le "competenze" con proposte e suggerimenti, cerca di lavorare meglio e far lavorare meglio gli altri, non subisce il tempo ma lo gestisce, previene invece di risolvere i problemi, ...in poche parole ci vogliono anni. Ecco perché un imprenditore investe.



La motivazione quindi non è mai solo determinata dagli aspetti economici o solo da quelli psicologici, ma da una corretta gestione delle risorse umane che è una delle attività predominanti del Management Odontoiatrico. Questa disciplina, oggi materia universitaria in molte facoltà di economia, tende ad affrontare ed a risolvere i processi di organizzazione interna di strutture complesse (e lo studio odontoiatrico ne fa parte a tutti gli effetti), dove diverse competenze si intersecano con diverse personalità e dove le attività spesso si sovrappongono, congestionando le funzioni dei singoli, in un accavallarsi di singoli momenti che nel complesso creano l'attività professionale quotidiana. Senza il Management Odontoiatrico tutto è solo esclusivamente affidato alla personalità, alla psicologia, alla monetizzazione, alla fiducia, ...alla fortuna e non ad un insieme di processi che ne attiva le sinergie e ne determina il funzionamento.

Buon Management.

Antonio Pelliccia

Consulente di Direzione per
le Strategie di Impresa e per
la Gestione Strategica delle
Risorse Umane