

Arianto.it

Un allenatore nello studio dentistico.

Il “dentista coach” è una figura emergente che dirige lo studio esaltando le competenze individuali e di gruppo, capace di stimolare consapevolezza nel Team, responsabilità e senso di appartenenza.

Il “coaching” non è solo una tecnica, ma è un modo di pensare, guidare, e gestire le persone che lavorano, un approccio nel quale empatia, trasparenza, etica della relazione, sono presupposti irrinunciabili. “Coach”, in inglese, è la persona che insegna, allena un atleta o una squadra di atleti nei fondamentali di uno sport competitivo e dirige la strategia di una squadra. E per riuscire a farlo deve avere il coraggio di rimettere in discussione tutto, sempre daccapo, creando una dimensione emozionale condivisa, suscitando entusiasmo e passione. Deve plasmare la leadership degli altri, affinché siano disposti a mettersi in gioco in vista di obiettivi ambiziosi. In questa luce deve essere un sicuro supporto psicologico per la struttura (studio dentistico), una necessità che è emersa con sempre maggiore evidenza dalla trasformazione del mercato, dove chi riesce a comunicare la propria qualità ed a renderla percepibile al paziente, ottiene il successo professionale. Se la diffusa crisi dell’economia e la contingenza attuale creano spesso ansia nella direzione di uno studio dentistico, il segreto della sicurezza economica deriva dalla capacità di soddisfare il cliente-paziente attraverso una sempre più professionale relazione umana. Ai collaboratori sono richieste creatività, flessibilità, disponibilità all’assunzione di responsabilità individuali; in parallelo si chiede al dentista sempre più con forza di fare ancor meglio o di fare di più, ma con meno: meno tempo, minori costi, meno collaboratori, meno incertezze e variabili. E nessuna voce esclude l’altra. L’organizzazione è sempre al centro di tutte le attenzioni e le soluzioni, deve essere sempre più snella, i livelli di decisione si assottigliano, si diffonde l’utilizzo della delega, dei collaboratori, del personale competente (che non deve solo svolgere

quindi un compito). La differenza tra chi è “competente” e chi svolge solo “compiti” è determinante nel vantaggio competitivo dello studio dentistico verso il mercato. La leva dello sviluppo non è più quella della gerarchia ma quella del “coach”, della condivisione di obiettivi e della sinergia del Team. Il dentista “coach” è un professionista in grado di stimolare consapevolezza e responsabilità sia nel proprio gruppo di lavoro, sia nel paziente – cliente – partner. Infatti il paziente diventa spesso il vero partner per lo sviluppo del successo dello studio, la vera risorsa sulla quale investire in informazione, in comunicazione, in soddisfacimento delle necessità e bisogni, sempre senza perdere di vista le reali esigenze dello studio ma rendendo lo svolgimento dell’attività un progetto condiviso per la migliore prestazione verso il paziente, ed il paziente ne fa parte attiva con il Team. Tornando ai dipendenti, possono dare un contributo decisivo al raggiungimento di questi obiettivi dello studio (aziendali), soprattutto se ne condividono valori e sistema. Il dentista “coach” individua e trasmette la cultura dello studio, la mission, la filosofia di lavoro, la realtà ed il contesto imprenditoriale nel quale agisce, favorisce la coesione del gruppo cogliendo gli elementi di competizione per trasformarli in argomenti di collaborazione. Infonde sicurezza in se stessi, certezza dei propri mezzi e senso di responsabilità. Il dentista – manager – leader ed un atleta di alto livello hanno lo stesso approccio verso il gruppo nel quale lavorano. Entrambi sono individui che hanno in larga parte raggiunto gli obiettivi posti e sono considerati quindi persone di successo; sono caratterizzati dall’energia e dall’impegno che pongono nelle loro attività; le loro competenze emergono in maniera evidente e decisiva nelle situazioni di maggior pressione e stress; sono consapevoli di poter affrontare la gran parte delle situazioni o dei problemi con efficacia. Si prendono la responsabilità dei risultati delle prestazioni, sono percepiti da gruppo come affidabili e competenti, per alcuni un modello da emulare; cercano continuamente soluzioni, si rinnovano a ogni sfida e ricercano il contributo delle persone in grado di aiutarli a raggiungere gli obiettivi. Questi sono elementi standard nel dentista – manager - “coach”, ma sono elementi che vanno raggiunti e non bisogna pensare che queste persone non vivano momenti di difficoltà. Le sconfitte e gli insuccessi anzi, ci sono, ma devono essere ponderati come un’opportunità per migliorare e non ripetere l’azione. Non si colpevolizzano, né si deprimono. E’ la diversa interpretazione dell’errore che fa la differenza. Il vero manager – leader, per esempio, è in grado di stravolgere le strategie utilizzate in altre occasioni, pur se vincenti; il “coach” deve insegnare che le frasi come: “ noi in

questo studio, ci siamo sempre trovati bene così perché abbiamo sempre fatto così...” non sempre sono utili. Anzi. C'è una correlazione positiva tra allenarsi per ottenere risultati attraverso lo stimolo costante di competenze che generano convinzione per sentirsi pronti in ogni occasione sia oggi che in futuro. Fondamentale è il “senso di appartenenza” . Non è solo il guadagno a creare coesione. Neppure creare un gruppo di “campioni” significa avere uno studio “vincente”. Esiste una relazione tra emotività e prestazioni del Team. Le migliori aziende (studi dentistici) sono quelle che coniugano in modo ottimale emozioni piacevoli e spiacevoli in un disegno di consapevolezza che produce prestazioni ottimali e collaborazione con sinergia. Gli analisti dei sistemi di organizzazione oggi diffondono sempre maggiormente la teoria del “coaching” come una vitamina indispensabile alla struttura di ogni organizzazione complessa, come ad esempio quella dello studio dentistico. Occorre acquisire una mentalità manageriale, gli individualismi cadono a favore del gioco di squadra, i segreti e gli atteggiamenti censori vengono sostituiti da una mentalità aperta, lo stile di guida dello studio prescrittivi viene abbandonato a favore della richiesta di assunzione di responsabilità ai collaboratori. Nel mio corso di “coaching automotivazionale” spiego diffusamente quanto sia un limite semplicemente dire ai propri collaboratori come svolgere un'attività, non vi sarà un accrescimento della consapevolezza nelle persone, né uno sviluppo della creatività. Soprattutto come essere prima di tutto leader di sé stessi. Saper gestire le risorse umane è il vero segreto del successo soprattutto se tra le risorse umane non vi sono solo i collaboratori ma anche i pazienti. Spesso si crede che basti organizzare il lavoro per avere uno studio efficace, ciò è riduttivo e sbagliato. In questo modo si resta solo prigionieri dell'operatività, ci si dimentica che dietro vi sono persone, emozioni, obiettivi, sensazioni forti e delusioni, successi e insicurezze. Occorre avere una visione più ampia del concetto di organizzazione! Alcuni pensano: “Se devo spiegare alla mia collaboratrice quello che deve fare, dargli tutti i consigli del caso e poi controllare che il lavoro sia fatto bene e magari alla fine devo rimetterci le mani, faccio prima a farlo da solo”. Bene chi compone questo sillogismo non si lamenti se nel tempo cambierà continuamente collaboratori chiedendosi, inoltre ingenuamente e ciecamente, il perché. La motivazione delle persone è alla base del senso di responsabilità e di appartenenza. Esistono alcuni segreti per riuscire in questo intento e per essere manager – leader – coach, come illustrato nella figura 1 sottostante. Il primo obiettivo però è quello di lavorare sul piano di autosviluppo,

elaborando un programma di autoformazione e di consapevolezza per generare apertura all'apprendimento da parte delle persone che entreranno in contatto futuro. I risultati sono reali in termini di produttività e di efficienza sul lavoro, nonché di miglior equilibrio mentale e temporale dei collaboratori e dei pazienti.

Le regole base del “Managing by walking around” per essere un dentista – manager – coach.

- 1 – interagisci con i collaboratori in modo informale.
- 2 – incontra le persone che lavorano da te al loro posto di lavoro, non convocarli nel tuo ufficio.
- 3 – fornisci feedback positivi davanti agli altri, quelli negativi in privato. Non riprendere mai un collaboratore davanti ai pazienti o ai suoi colleghi.
- 4 – fornisci feedback al gruppo sulla loro capacità di collaborare.
- 5 – verifica se è chiaro in che modo il lavoro di ogni persona del Team partecipa a realizzare gli obiettivi dello studio.
- 6 – verifica che ogni componente del Team sia consapevole dei risultati che deve produrre.
- 7 – favorisci l'iniziativa, chiedendo di trovare soluzioni alle soluzioni/difficoltà che incontrano.
- 8 – ascolta le loro esigenze, non interromperli quando parlano con te.
- 9 – dimostra a tutti il tuo interesse per il lavoro che stanno svolgendo.
- 10 – se non hai tempo per ascoltare, dillo apertamente e stabilisci che lo farai all'incontro successivo.
- 11 – chiedi loro suggerimenti per migliorare il tuo lavoro e quello del gruppo.
- 12 – raccogli informazioni su come si rapportano le persone tra di loro nel tuo gruppo.
- 13 – aggiorna il tuo gruppo sulle decisioni che prendi e che decidi di adottare.
- 14 – ascolta anche l'ultimo arrivato: potrebbe stupirti con un'idea nuova.
- 15 – adotta una riunione giornaliera di pochi minuti e non disdirla mai!

Antonio Pelliccia

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

Prof. a c. Economia ed Organizzazione Aziendale
Università Cattolica del Sacro Cuore
Policlinico Agostino Gemelli – Roma
Università Vita e Salute
Ospedale S. Raffaele - Milano

Tel. 02 4800 0053 Fax 02 9544 1174
cell. +39 336625859
mail: ap@arianto.it
web: www.arianto.it