

CARATTERISTICHE ATTESE DI *LEADERSHIP* NEI SERVIZI SIOCOSANITARI CON PAZIENTI COMPLESSI¹

Antonio Monteleone
Ha collaborato Alessandra Arena

PREMESSA

Il settore socioassistenziale è caratterizzato dalla presenza di pazienti complessi, affetti da patologie croniche, potenzialmente o di fatto disabilitanti, il cui approccio è multidisciplinare dovendo valutare e affrontare, oltre le condizioni cliniche e funzionali, anche quelle socioeconomiche, culturali, comportamentali, relazionali e ambientali che contribuiscono alla complessità o alla loro soluzione.

Questi pazienti sono ordinariamente seguiti dai servizi quali l'assistenza domiciliare integrata, le residenze per anziani non autosufficienti o per soggetti disabili, l'hospice, la riabilitazione e la psichiatria. Tali servizi sono *labour intensive* (il personale è il fulcro, oltre che ampiamente presente), ad alta intensità relazionale e di comunicazione, sicché diventa indispensabile che i ruoli manageriali, qualunque sia il loro livello, accompagnino alla funzione gerarchica delle doti di *leadership*, in grado di influenzare idee e comportamenti di quanti operano nelle diverse aree dell'organizzazione, riuscendo a fornire coesione operativa e coerenza piena con la *mission* aziendale.

FINALITÀ

La *leadership* da noi esaminata è quella esercitata da singole persone con l'esplicito incarico di gestire e coordinare nel presente e guidare verso il futuro tutta o parti di un'azienda di servizi alla persona con autosufficienza parzialmente o notevolmente compromessa.

Di tali servizi abbiamo voluto precisare le caratteristiche percepite e idealizzate dagli stessi addetti.

Non è studiato chi sta al di fuori dell'organigramma, perché in una realtà organizzata non tocca a lui trasformare *input* provenienti spontaneamente o consapevolmente elicitate da fonti diverse (mediante strumenti di interazione e analisi quali *focus group*, *brainstorming*, interviste, incontri informali, questionari, ecc.) in una *macro-vision* o *micro-vision*, relativi all'intero servizio o solo a una parte di esso, e dare indicazioni su nuove vie da seguire.

In altri termini abbiamo pensato di muoverci nella prospettiva del *situational approach*, ossia in coerenza con competenze e doti richieste dalla conformazione, sia fattuale sia vagheggiata, propria dei servizi ai pazienti complessi, nonché di focalizzarci sulla *positional and real leadership*, da noi intesa come attenzione prestata a indicazioni e idee di una figura gerarchica, oltre che per la posizione occupata anche perché dotata di *leadership skills*.

Occorre, quindi, chiarire che la possibilità di essere 'direttivi' si basa non soltanto sul ruolo, ma su un insieme di doti rientranti nel concetto stretto di *leadership*, la quale si manifesta essenzialmente in modo discreto senza toni dispositivi, influenzando pensiero motivazioni e operatività altrui. Per noi, dunque, questa caratteristica si aggiunge a completamento perfetto del livello di comando ed è in tal senso che abbiamo voluto sottoporla a valutazione tramite un questionario.

¹ Sono consentite riproduzioni parziali del documento purché sia citata la fonte.

Eventuali commenti e osservazioni sono bene accolti e possono essere inviati a: segreteria@agespi.it specificando 'all'attenzione del dottor Monteleone'.

PROFILO DELL'INDAGINE

L'indagine su *Caratteristiche attese di "leadership" nei servizi sociosanitari con pazienti complessi* è la prima in Italia e tra le prime in assoluto nel mondo. È stata condotta mediante un questionario in quattro *step* inserito on line sul sito di AGeSPI in concomitanza con il convegno *IL VOLTO GIOVANE DEI SERVIZI SOCIOSANITARI DELLA LOMBARDIA*. La diffusione della notizia è avvenuta tramite una lunga mailing list di operatori del settore raccolta nel corso di numerosi convegni degli anni recenti.

Il **primo step** riguarda le caratteristiche che per la loro importanza *dovrebbero* essere preminenti in una **situazione ideale**.

Il **secondo step** riguarda le caratteristiche che *sono* preminenti nella **realtà concreta** del servizio in cui si agisce.

Questi **due primi step** sono **necessari per capire in quale ambiente ideale e reale far calare la leadership**.

Il **terzo step** intende tracciare le doti di *leadership* ritenute più appropriate per il *low management* (ad es. coordinatori di nucleo, tutor, *casemanager* ecc.).

Il **quarto step** vuole delineare le doti di *leadership* ritenute più appropriate per il *top* e il *middle management* (ad es. la direzione generale, la direzione del personale, la direzione medica, il coordinamento infermieristico e analoghi)

Hanno risposto 595 persone: amministratori delegati, direttori generali, direttori di struttura, direttori del personale, dirigenti ASL e dei servizi sociali, coordinatori infermieristici, coordinatori fisioterapisti, medici, infermieri, fisioterapisti, assistenti sociali, terapisti della riabilitazione, assistenti sanitari, psicologi, educatori, terapisti occupazionali, animatori, amministrativi, altri e anche alcuni OSS e ASA.

Di questi operano in **Enti di diritto pubblico** (ASL, Aziende Ospedaliere, Comuni, ASP ecc.): **324 (55%)**. Mentre operano in **Enti di diritto privato**, sia *profit* sia *no profit*: **271 (45%)**. **Lavorano** nel settore sociosanitario **da 5 o più anni: 535 (90%)**. **Iscritti** al convegno: **486 (82%)**; **non iscritti: 109 (18%)**. Provenienza **dalla Lombardia: 434 (73%)**; **da altre regioni: 161 (27%)**.

Si tratta di dati molto rilevanti, che danno gran valore ai risultati dell'indagine, che proprio perché esprime prevalentemente la visione lombarda centra gli aspetti più moderni di tali servizi, che in Lombardia sono particolarmente diffusi e ben articolati in rete per il miglior servizio.

RISULTATI PRINCIPALI

PROFILO IDEALE DEI SERVIZI E SITUAZIONE DI FATTO

Per quanto attiene al **primo step**, viene fuori un'immagine dei servizi col seguente **profilo ideale** (partendo dal più importante):

A. Dai un giudizio da 1 a 9 (dove 1=poco importante, 9=molto importante) sull'importanza dei seguenti aspetti in ambienti in cui si fronteggiano bisogni complessi di assistenza e cura		Punteggio totale	Media
1	Formazione costante e continua	4.838	8,13
2	Rapporto di collaborazione con i propri superiori	4.790	8,05
3	Costante coordinamento con altri servizi ospedalieri o territoriali	4.776	8,03
4	Coinvolgimento costante dei familiari	4.667	7,84
5	Cultura etica e legale	4.653	7,82
6	Convergenza delle prospettive nella valutazione dei bisogni del paziente	4.639	7,80
7	Disponibilità di risorse	4.578	7,69
8	Fornire opzioni differenti da quelle propriamente cliniche	4.453	7,48
9	Convivere nelle ore di lavoro con persone allegre e volenterose	4.429	7,44
10	Doti di coraggio e forza di spirito	4.221	7,09
11	Prendere prontamente delle decisioni, anche se non si hanno tutte le informazioni, al fine di gestire circostanze critiche	4.186	7,04
12	Avere un certo livello di autonomia dalle ASL	4.177	7,02
Punteggio globale e media globale		54.407	7,62*

* Le medie sono ridotte a due decimali e arrotondate.

Circa il **secondo step** i lineamenti **implementati nella situazione reale** in cui ciascuno lavora sono:

B. Indica la caratteristica che, tra quelle elencate, pensi sia più frequente nella realtà in cui lavori		N°	%
1	Convergenza delle prospettive nella valutazione dei bisogni del paziente	89	14,96%
2	Costante coordinamento con altri servizi ospedalieri o territoriali	77	12,94%
3	Rapporto di collaborazione con i propri superiori	71	11,93%
4	Coinvolgimento costante dei familiari	70	11,76%
4	Prendere prontamente delle decisioni, anche se non si hanno tutte le informazioni, al fine di gestire circostanze critiche	70	11,76%
6	Formazione costante e continua	42	7,06%
7	Disponibilità di risorse	40	6,72%
7	Fornire opzioni differenti da quelle propriamente cliniche	40	6,72%
9	Doti di coraggio e forza di spirito	32	5,38%
10	Cultura etica e legale	29	4,87%
11	Convivere nelle ore di lavoro con persone allegre e volenterose	25	4,20%
12	Avere un certo livello di autonomia dalle ASL	8	1,34%
	Non hanno risposto	2	0,34%
Totale intervistati		595	100,00%

- ✓ Ossia gli intervistati hanno considerato quale elemento di assoluto primo piano la *Formazione costante e continua* (il punteggio medio più alto: 8,13), che nella quotidianità invece riceve minore enfasi (6° posto). È riconosciuto, invece, pur con un'inversione d'importanza, il valore dato dalla situazione di fatto a: *Rapporto di collaborazione con i propri superiori; Costante coordinamento con altri servizi ospedalieri o territoriali*.
- ✓ Rimane al quarto posto il *Coinvolgimento costante dei familiari*, indice che è ritenuto adempiuto nella corretta misura.
- ✓ È data molta importanza a *Cultura etica e legale* (5° punteggio: 7,82), a ridosso dei primi quattro elementi idealmente maggiori, mentre nei fatti la si valuta negletta (10° posto).
- ✓ Invece quello che è ordinariamente giudicato un aspetto decisamente distintivo del lavoro in socio sanità, ossia *Convergenza delle prospettive nella valutazione dei bisogni del paziente*, scivola dal 1° posto nel lavoro quotidiano al 6° voto di media (7,80): se ne può dedurre che sia un *modus operandi* arrivato ormai a regime senza bisogno di ulteriori sottolineature.

CONFRONTO PUBBLICO PRIVATO CIRCA IL PROFILO IDEALE DEI SERVIZI

A. Confronto del punteggio medio con PUB dal più grande al più piccolo		PUB		PRI	
1	Costante coordinamento con altri servizi ospedalieri o territoriali	1°	8,06	3°	7,99
2	Formazione costante e continua	2°	8,03	1°	8,25
3	Rapporto di collaborazione con i propri superiori	3°	7,93	2°	8,20
4	Coinvolgimento costante dei familiari	4°	7,81	6°	7,88
5	Disponibilità di risorse	5°	7,72	8°	7,66
6	Cultura etica e legale	6°	7,71	5°	7,95
7	Convergenza delle prospettive nella valutazione dei bisogni del paziente	7°	7,65	4°	7,97
8	Fornire opzioni differenti da quelle propriamente cliniche	8°	7,45	9°	7,52
9	Convivere nelle ore di lavoro con persone allegre e volenterose	9°	7,25	7°	7,67
10	Avere un certo livello di autonomia dalle ASL	10°	6,95	12°	7,10
11	Doti di coraggio e forza di spirito	11°	6,90	10°	7,33
12	Prendere prontamente delle decisioni, anche se non si hanno tutte le informazioni, al fine di gestire circostanze critiche	12°	6,84	11°	7,27
		Media settore			7,73
		Media generale		7,62	

- ✓ Sia chi opera nel pubblico sia chi opera nel privato conferisce un valore alto, in termini d'importanza ideale, a tutti gli *item*, ma si evidenziano differenze degne di nota e quasi paradossali.
- ✓ I primi tre *item* sono gli stessi nei due gruppi, pur se con diversa posizione nella graduatoria, mentre chi opera nel pubblico, rispetto a chi opera nel privato dà rilievo maggiore a *Disponibilità di risorse* (5° vs 8° punteggio) e *Avere un certo livello di autonomia dalle ASL* (10° vs 12° punteggio).
- ✓ Chi opera nel privato considera più importante di chi opera nel pubblico la *Convergenza delle prospettive nella valutazione dei bisogni del paziente* (4° vs 7°).

CONFRONTO PUBBLICO PRIVATO CIRCA IL PROFILO REALE DEI SERVIZI

B. Confronto del N° di preferenze con PUB dal più grande al più piccolo		PUB		PRI	
1	Costante coordinamento con altri servizi ospedalieri o territoriali	1°	58	6°	19
2	Prendere prontamente delle decisioni, anche se non si hanno tutte le informazioni, al fine di gestire circostanze critiche	2°	43	4°	27
3	Convergenza delle prospettive nella valutazione dei bisogni del paziente	3°	40	1°	49
4	Coinvolgimento costante dei familiari	4°	39	3°	31
5	Rapporto di collaborazione con i propri superiori	5°	35	2°	36
6	Disponibilità di risorse	6°	26	10°	14
7	Fornire opzioni differenti da quelle propriamente cliniche	7°	21	6°	19
8	Convivere nelle ore di lavoro con persone allegre e volenterose	8°	19	11°	6
9	Formazione costante e continua	9°	16	5°	26
10	Doti di coraggio e forza di spirito	10°	14	8°	18
11	Cultura etica e legale	11°	9	8°	18
12	Avere un certo livello di autonomia dalle ASL	12°	4	11°	6
		Totale intervistati		324	269*
* 2 non hanno risposto					

- ✓ Si disegna una fotografia con decisi scostamenti, indicativi di una forte differenza percettiva.
- ✓ Dal pubblico si assegna una prevalenza definibile di tipo organizzativo, con elemento assolutamente prioritario *Costante coordinamento con altri servizi ospedalieri o territoriali*, con subito a seguire

Prendere prontamente delle decisioni, anche se non si hanno tutte le informazioni, al fine di gestire circostanze critiche e Convergenza delle prospettive nella valutazione dei bisogni del paziente.

- ✓ Dal privato, invece, si percepisce una diversa prevalenza più in linea con criteri di appropriatezza e meno con quelli organizzativi. Primo elemento percepito è: *Convergenza delle prospettive nella valutazione dei bisogni del paziente*. Seguono: *Rapporto di collaborazione con i propri superiori* e *Coinvolgimento costante dei familiari*.
- ✓ Il pubblico vede più *Disponibilità di risorse* del privato: 6° vs 10° posto. Ciò nonostante *idealizza* – come abbiamo notato prima – un ulteriore incremento (in A: 5° vs 8° posto).
- ✓ Il privato nota al suo interno maggiore presenza di *Cultura etica e legale* (8° vs 11° posto) e un po' più di *Doti di coraggio e forza di spirito* (8° vs 10° posto).
- ✓ Infine, va segnalato, che chi lavora nel pubblico ritiene di *Convivere nelle ore di lavoro con persone allegre e volenterose* più di chi lavora nel privato: 8° vs 11° posto.

NB: nel privato *Cultura etica e legale* e *Doti di coraggio e forza di spirito* sono insieme alla pari all'8° posto; come pure *Convivere nelle ore di lavoro con persone allegre e volenterose* e *Avere un certo livello di autonomia dalle ASL* sono alla pari all'11° posto.

LE CARATTERISTICHE DELLA LEADERSHIP DEL *LOW MANAGEMENT*

L'elenco dei tratti di *leadership* in ordine d'importanza è il seguente:

C. LE CARATTERISTICHE DELLA LEADERSHIP DEL <i>LOW MANAGEMENT</i>		Punteggio totale	Media
1	Cooperazione	4.866	8,18
2	Credibilità professionale	4.840	8,13
3	Empatia e interesse verso gli altri	4.811	8,09
4	Integrità morale	4.806	8,08
5	Lavoro in team e coinvolgimento di persone con differenti prospettive ed esigenze	4.798	8,06
6	Completezza di informazioni per prendere decisioni	4.746	7,98
7	Attenzioni alle opinioni degli altri membri del gruppo	4.728	7,95
8	Ambiente sereno	4.660	7,83
9	Base comune di valori e comportamenti coerenti con la <i>mission</i> del servizio	4.648	7,81
10	Essere guida delle persone senza dirigerle	4.637	7,79
11	Fermezza e coraggio nelle decisioni	4.634	7,79
12	Considerazione delle aspettative di tutti i portatori d'interesse	4.608	7,74
13	Convincere, anche sulla base di argomenti deboli	3.912	6,57
14	Ricerca di soluzioni creative per ottenere importanti miglioramenti	3.756	6,31
Punteggio globale e media globale		64.450	7,74
Differenza media max. e min.			0,44

- ✓ Emerge una *leadership* rispondente a esigenze d'immediata percezione e utilità, definibile come tipica di piccoli gruppi, nei quali è decisivo essere dotati di capacità cooperative e comunicative (in elenco i pp. 1-3-5-7), su uno sfondo di affidabilità professionale (in elenco i pp. 2-6) e umana (in elenco il p. 4).
- ✓ Inoltre, e qualcuno potrebbe aggiungere nonostante la forte femminilizzazione del settore (evidenziato anche tra gli intervistati²) e quindi una presunta prevalenza di comportamenti su base emotiva, le doti a tonalità anche carismatica (in elenco i pp. 8-10-13-14) sono nella seconda metà dell'elenco. S'intende per carisma aspetto fisico, predisposizioni del carattere e del temperamento che inducono gli altri a mettersi sulla scia di un'atmosfera, piuttosto che valutare attentamente la persona e le sue azioni.

2

Uomini	96	16,13%
Donne	382	64,20%
Anonimi	117	19,66%
Totale	595	100,00%

LE CARATTERISTICHE DELLA LEADERSHIP DEL TOP E DEL MIDDLE MANAGEMENT

L'elenco dei tratti di *leadership* in ordine d'importanza è il seguente (sulla destra il punteggio medio di ciascun tratto):

D. LE CARATTERISTICHE DELLA LEADERSHIP DEL TOP E DEL MIDDLE MANAGEMENT		Punteggio totale	Media
1	Credibilità professionale	4.950	8,32
2	Integrità morale	4.870	8,18
3	Lavoro in team e coinvolgimento di persone con differenti prospettive ed esigenze	4.781	8,04
4	Completezza di informazioni per prendere decisioni	4.777	8,03
5	Fermezza e coraggio nelle decisioni	4.774	8,02
6	Cooperazione	4.765	8,01
7	Considerazione delle aspettative di tutti i portatori d'interesse	4.711	7,92
8	Base comune di valori e comportamenti coerenti con la <i>mission</i> del servizio	4.696	7,89
9	Empatia e interesse verso gli altri	4.672	7,85
10	Ambiente sereno	4.617	7,76
11	Attenzioni alle opinioni degli altri membri del gruppo	4.595	7,72
12	Essere guida delle persone senza dirigerle	4.547	7,64
13	Convincere, anche sulla base di argomenti deboli	4.068	6,84
14	Ricerca di soluzioni creative per ottenere importanti miglioramenti	3.935	6,61
Punteggio globale e media globale		64.758	7,77
Differenza media max. e min.			0,55

- ✓ Si staglia un manager che, per essere anche *leader*, deve manifestare completezza e fermezza professionale (in elenco i pp. 1-4-5-7), oltre ad affidabilità morale (in elenco il p. 2), con un'appendice di *soft skill* in grado di promuovere coinvolgimento e cooperazione (in elenco i pp. 3-6). Inoltre, pur dando una certa considerazione delle attese dei portatori d'interesse (in elenco il p. 7), è bene decida con risolutezza (in elenco il p. 5) senza lasciarsi condizionare dagli altri (in elenco il p. 11).
- ✓ Una personalità, dunque, a tutto tondo e non carismatica: qui, rispetto all'elenco del *low management*, il tratto che certamente segna il massimo grado di ascendente sugli altri (*Essere guida delle persone senza dirigerle*) scivola ulteriormente, dal 10° al 12° posto.

CONFRONTO PUBBLICO PRIVATO CIRCA IL LOW MANAGEMENT

C . CONFRONTO PUBBLICO PRIVATO CIRCA IL <i>LOW MANAGEMENT</i> con PUB dal più grande al più piccolo	PUB		PRI	
	Posizione	Punteggio	Posizione	Punteggio
Cooperazione	1°	8,07	1°	8,31
Credibilità professionale	2°	8,04	2°	8,24
Empatia e interesse verso gli altri	3°	8,00	5°	8,19
Integrità morale	4°	7,96	3°	8,21
Lavoro in team e coinvolgimento di persone con differenti prospettive ed esigenze	5°	7,95	4°	8,20
Completezza di informazioni per prendere decisioni	6°	7,95	7°	8,01
Attenzione alle opinioni degli altri membri del gruppo	7°	7,83	6°	8,08
Ambiente sereno	8°	7,77	10°	7,91
Considerazione delle aspettative di tutti i portatori d'interesse	9°	7,74	12°	7,75
Essere guida delle persone senza dirigerle	10°	7,72	11°	7,88
Base comune di valori e comportamenti coerenti con la <i>mission</i> del servizio	11°	7,69	8°	7,96
Fermezza e coraggio nelle decisioni	12°	7,66	9°	7,94
Convincere, anche sulla base di argomenti deboli	13°	6,39	13°	6,80
Ricerca di soluzioni creative per ottenere importanti miglioramenti	14°	6,20	14°	6,45
Media globale settore		7,64		7,85
Media globale				7,75

- ✓ Le prime due caratteristiche sono uguali, col peculiare primato della cooperazione. Quindi il pubblico per questa posizione dà più importanza a:
 - *Empatia e interesse verso gli altri* (3° vs 5° posto)
 - *Completezza di informazioni per prendere decisioni*
 - *Ambiente sereno* (8° vs 10°)
 - *Considerazione delle aspettative di tutti i portatori d'interesse* (9° vs 12°)
 - *Essere guida delle persone senza dirigerle*
- ✓ Mentre il privato dà più importanza a:
 - *Integrità morale*
 - *Lavoro in team e coinvolgimento di persone con differenti prospettive ed esigenze*
 - *Attenzione alle opinioni degli altri membri del gruppo*
 - *Base comune di valori e comportamenti coerenti con la mission del servizio* (8° vs 11°)
 - *Fermezza e coraggio nelle decisioni* (9° vs 12°)
- ✓ Un pubblico, dunque, più propenso a doti di clima amicale, sereno e fiduciale. Un privato più attento ai valori, al team e al carattere deciso.

CONFRONTO PUBBLICO PRIVATO CIRCA IL TOP E IL MIDDLE MANAGEMENT

D. CONFRONTO PUBBLICO PRIVATO CIRCA IL TOP E IL MIDDLE MANAGEMENT con PUB dal più grande al più piccolo	PUB		PRI	
	Credibilità professionale	1°	8,25	1°
Integrità morale	2°	8,10	2°	8,29
Completezza di informazioni per prendere decisioni	3°	7,99	6°	8,07
Lavoro in team e coinvolgimento di persone con differenti prospettive ed esigenze	4°	7,95	4°	8,14
Fermezza e coraggio nelle decisioni	5°	7,91	3°	8,16
Cooperazione	6°	7,90	4°	8,14
Considerazione delle aspettative di tutti i portatori d'interesse	6°	7,90	9°	7,94
Base comune di valori e comportamenti coerenti con la <i>mission</i> del servizio	8°	7,79	7°	8,01
Empatia e interesse verso gli altri	9°	7,73	8°	7,99
Ambiente sereno	9°	7,73	10°	7,80
Attenzioni alle opinioni degli altri membri del gruppo	11°	7,67	11°	7,79
Essere guida delle persone senza dirigerle	12°	7,56	12°	7,75
Convincere, anche sulla base di argomenti deboli	13°	6,69	13°	7,01
Ricerca di soluzioni creative per ottenere importanti miglioramenti	14°	6,45	14°	6,80
		Media globale settore		7,69
			Media globale	7,88
				7,77

- ✓ Le prime due caratteristiche sono uguali, a dimostrazione che in entrambi i settori si vuole in queste posizioni persone irreprensibili. Poi, in linea con certi stereotipi, si riscontra che chi opera nel pubblico vuole al seguito dell'irreprensibilità, "*Completezza di informazioni per prendere decisioni*", mentre dal privato si predilige "*Fermezza e coraggio nelle decisioni*".
- ✓ Al di fuori dai luoghi comuni, avviene che l'operatore privato apprezza "*Cooperazione*" (4° vs 6°) come pure "*Base comune di valori e comportamenti coerenti con la mission del servizio*" ed "*Empatia e interesse verso gli altri*" più di chi opera nel pubblico, che, a sua volta, precede il concorrente per quanto attiene "*Considerazione delle aspettative di tutti i portatori d'interesse*" (6° vs 9° posto).

Si è ritenuto opportuno disaggregare i dati generali per ottenere il quadro espresso da alcune categorie professionali:

1. Medici
2. Assistenti sociali
3. Manager

MEDICI

Questa categoria professionale è stata scelta per rappresentare la prospettiva sanitaria di settore.

Il campione

ANNI DI LAVORO NEL SOCIO SANITARIO	
< 5 ANNI	5
= > 5 ANNI	83
Totale	88

NATURA GIURIDICA DELL'ENTE DOVE SI LAVORA	
Pubblico	40
Privato	48
Totale	88

PROFILO IDEALE DEI SERVIZI E SITUAZIONE DI FATTO

A. Dai un giudizio da 1 a 9 (dove 1=poco importante, 9=molto importante) sull'importanza dei seguenti aspetti in ambienti in cui si fronteggiano bisogni complessi di assistenza e cura		Punteggio totale	Media
1	Formazione costante e continua	725	8,20
2	Rapporto di collaborazione con i propri superiori	703	8,00
3	Coinvolgimento costante dei familiari	700	8,00
4	Costante coordinamento con altri servizi ospedalieri o territoriali	708	8,00
5	Convergenza delle prospettive nella valutazione dei bisogni del paziente	692	7,90
6	Cultura etica e legale	692	7,90
7	Fornire opzioni differenti da quelle propriamente cliniche	657	7,50
8	Disponibilità di risorse	661	7,50
9	Prendere prontamente delle decisioni, anche se non si hanno tutte le informazioni, al fine di gestire circostanze critiche	644	7,30
10	Convivere nelle ore di lavoro con persone allegre e volenterose	638	7,30
11	Doti di coraggio e forza di spirito	626	7,10
12	Avere un certo livello di autonomia dalle ASL	596	6,80
Punteggio globale e media globale		8.042	7,63
Differenza media max. e min.			1,40

B. Indica la caratteristica che, tra quelle elencate, pensi sia più frequente nella realtà in cui lavori		N°	%
1	Convergenza delle prospettive nella valutazione dei bisogni del paziente	20	22,73%
2	Costante coordinamento con altri servizi ospedalieri o territoriali	14	15,91%
3	Cultura etica e legale	10	11,36%
4	Coinvolgimento costante dei familiari	9	10,23%
5	Prendere prontamente delle decisioni, anche se non si hanno tutte le informazioni, al fine di gestire circostanze critiche	8	9,09%
6	Disponibilità di risorse	5	5,68%
6	Doti di coraggio e forza di spirito	5	5,68%
6	Formazione costante e continua	5	5,68%
9	Rapporto di collaborazione con i propri superiori	5	5,68%
10	Convivere nelle ore di lavoro con persone allegre e volenterose	4	4,55%
11	Fornire opzioni differenti da quelle propriamente cliniche	3	3,41%
12	Avere un certo livello di autonomia dalle ASL	0	0,00%
Totale intervistati		88	100,00%

- ✓ Priorità assoluta in A1 alla *Formazione costante e continua*, assai meno considerata nella realtà (B8), dove trova il primato (B1) *Convergenza delle prospettive nella valutazione dei bisogni del paziente*, con immediatamente dopo (B2) *Costante coordinamento con altri servizi ospedalieri o territoriali*.
- ✓ Se confrontiamo i primi cinque item di B con quelli di A, viene da dire che i medici si trovano abitualmente di fronte a costanti confronti e sfide: con l'équipe multidisciplinare (B1), con gli altri servizi (B2), con problematiche complesse (B3), con la necessità di decisioni rapide (B5), e pur non volendo abdicare a questi aspetti *sognano* più formazione (A1), più collaborazione coi superiori (in A2 da B9) e maggiore coinvolgimento dei familiari (che risale da B4 ad A3). A nostro parere vogliono sentirsi più sicuri migliorando la formazione e incrementando l'appoggio di superiori e familiari, senza alcun atteggiamento di presunzione tant'è che *Fornire opzioni differenti da quelle propriamente cliniche* passa da B11 ad A7.
- ✓ Mentre in circostanze ideali (A) tutti gli *item* hanno ricevuto un voto, anche piuttosto alto come si evince dal differenziale non marcato tra la media più alta e la più bassa, e *Avere una certa autonomia dalle ASL* si ritrova all'ultimo posto, in B questo item non è citato da nessuno. L'interpretazione che diamo noi non è assolutamente malevola, come se di fatto tale autonomia sia assente, quanto piuttosto che le ASL sono discretamente presenti e quindi lasciano agio al *governo clinico*, perciò in A va in coda.
- ✓ Molto presente (B3) la *Cultura etica e legale*, ma si vorrebbe di meno (A6), come se i medici la ritengano rilevante ma non al livello cui la quotidianità li porta (B3) o forse *li costringe* per ragioni cautelative.

LE CARATTERISTICHE DELLA LEADERSHIP DEL *LOW MANAGEMENT*

C. LE CARATTERISTICHE DELLA LEADERSHIP DEL <i>LOW MANAGEMENT</i>		Punteggio totale	Media
1	Credibilità professionale	731	8,30
2	Lavoro in team e coinvolgimento di persone con differenti prospettive ed esigenze	722	8,20
3	Integrità morale	720	8,20
4	Completezza di informazioni per prendere decisioni	714	8,10
5	Cooperazione	709	8,10
6	Empatia e interesse verso gli altri	708	8,00
7	Essere guida delle persone senza dirigerle	701	8,00
8	Base comune di valori e comportamenti coerenti con la mission del servizio	694	7,90
9	Attenzione alle opinioni degli altri membri del gruppo	688	7,80
10	Considerazione delle aspettative di tutti i portatori d'interesse	686	7,80
11	Fermezza e coraggio nelle decisioni	680	7,70
12	Ambiente sereno	677	7,70
13	Convincere, anche sulla base di argomenti deboli	586	6,70
14	Ricerca di soluzioni creative per ottenere importanti miglioramenti	544	6,20
Punteggio globale e media globale		9.560	7,76
		Differenza media max. e min.	2,10

LE CARATTERISTICHE DELLA LEADERSHIP DEL *TOP E DEL MIDDLE MANAGEMENT*

D. LE CARATTERISTICHE DELLA LEADERSHIP DEL <i>TOP E DEL MIDDLE MANAGEMENT</i>		Punteggio totale	Media
1	Credibilità professionale	751	8,50
2	Integrità morale	738	8,40
3	Completezza di informazioni per prendere decisioni	728	8,30
4	Lavoro in team e coinvolgimento di persone con differenti prospettive ed esigenze	724	8,20
5	Base comune di valori e comportamenti coerenti con la mission del servizio	714	8,10
6	Cooperazione	711	8,10
6	Considerazione delle aspettative di tutti i portatori d'interesse	711	8,10
8	Fermezza e coraggio nelle decisioni	710	8,10
9	Essere guida delle persone senza dirigerle	697	7,90
10	Empatia e interesse verso gli altri	696	7,90
11	Ambiente sereno	688	7,80
12	Attenzione alle opinioni degli altri membri del gruppo	673	7,60
13	Convincere, anche sulla base di argomenti deboli	614	7,00
14	Ricerca di soluzioni creative per ottenere importanti miglioramenti	574	6,50
Punteggio globale e media globale		9.729	7,89
		Differenza media max. e min.	2,00

- ✓ Secondo la visione del clinico, il manager, qualunque sia la sua posizione nella scala gerarchica, è una figura assai moderna, ossia indiscutibile sul piano professionale e umano, capace di lavorare in *team*, di avere completezza d'informazioni.
- ✓ Per le posizioni *top* e *middle* si dà apprezzamento superiore a capacità di visione generale e decisionale:
 1. *Base comune di valori e comportamenti coerenti con la mission del servizio* (D5 vs C8)
 2. *Considerazione delle aspettative di tutti i portatori d'interesse* (D6 vs C10),
 3. *Fermezza e coraggio nelle decisioni* (D8 vs C12)
- ✓ Mentre per la posizione *low* si preferiscono doti in grado di suscitare un clima di comprensione amicale:
 1. *Empatia e interesse verso gli altri* (C6 vs D10),
 2. *Essere guida delle persone senza dirigerle* (C7 vs D9),
 3. *Attenzioni alle opinioni degli altri membri del gruppo* (C9 vs D12)

ASSISTENTI SOCIALI

Questa categoria professionale è stata scelta per rappresentare la prospettiva sociale di settore.

Il campione

ANNI DI LAVORO NEL SOCIO SANITARIO	
< 5 ANNI	21
= > 5 ANNI	134
Non indicato	1
Totale	156

NATURA GIURIDICA DELL'ENTE DOVE SI LAVORA	
Pubblico	117
Privato	38
Non indicato	1
Totale	156

PROFILO IDEALE DEI SERVIZI E SITUAZIONE DI FATTO

A. Dai un giudizio da 1 a 9 (dove 1=poco importante, 9=molto importante) sull'importanza dei seguenti aspetti in ambienti in cui si fronteggiano bisogni complessi di assistenza e cura		Punteggio totale	Media
1	Formazione costante e continua	1.265	8,11
2	Costante coordinamento con altri servizi ospedalieri o territoriali	1.257	8,06
3	Rapporto di collaborazione con i propri superiori	1.238	7,94
4	Coinvolgimento costante dei familiari	1.217	7,80
5	Cultura etica e legale	1.215	7,79
6	Disponibilità di risorse	1.210	7,76
7	Convergenza delle prospettive nella valutazione dei bisogni del paziente	1.190	7,63
8	Fornire opzioni differenti da quelle propriamente cliniche	1.172	7,51
9	Convivere nelle ore di lavoro con persone allegre e volenterose	1.096	7,03
10	Avere un certo livello di autonomia dalle ASL	1.058	6,78
11	Doti di coraggio e forza di spirito	1.054	6,76
12	Prendere prontamente delle decisioni, anche se non si hanno tutte le informazioni, al fine di gestire circostanze critiche	1.024	6,56
Punteggio globale e media globale		13.996	7,48
Differenza media max. e min.			1,55

B. Indica la caratteristica che, tra quelle elencate, pensi sia più frequente nella realtà in cui lavori		N°	%
1	Costante coordinamento con altri servizi ospedalieri o territoriali	28	17,95%
2	Prendere prontamente delle decisioni, anche se non si hanno tutte le informazioni, al fine di gestire circostanze critiche	24	15,38%
3	Coinvolgimento costante dei familiari	21	13,46%
3	Convergenza delle prospettive nella valutazione dei bisogni del paziente	21	13,46%
5	Rapporto di collaborazione con i propri superiori	15	9,62%
6	Fornire opzioni differenti da quelle propriamente cliniche	11	7,05%
7	Disponibilità di risorse	10	6,41%
8	Formazione costante e continua	9	5,77%
9	Convivere nelle ore di lavoro con persone allegre e volenterose	7	4,49%
10	Doti di coraggio e forza di spirito	6	3,85%
11	Avere un certo livello di autonomia dalle ASL	2	1,28%
11	Cultura etica e legale	2	1,28%
Totale intervistati		156	100,00%

- ✓ Risaltano subito con evidenza:
 - a. l'inabissamento dal vissuto al teorizzato di *Prendere prontamente delle decisioni, anche se non si hanno tutte le informazioni, al fine di gestire circostanze critiche*: da B2 scende ad A12. In effetti gli assistenti sociali sono chiamati, pressoché ordinariamente, a misurarsi con vari *stressor* dovendo far fronte, con sollecitudine, a condizioni di disagio e a rapporti umani dal forte interscambio emotivo. È comprensibile il desiderio di non sottrarsi a tale obbligo, ma circoscrivendone l'importanza per meglio instaurare strategie adattive;
 - b. il balzo di *Cultura etica e legale*, da B11 (alla pari con *Avere un certo livello di autonomia dalle ASL*) ad A5. Contrariamente ai medici, gli assistenti sociali aspirano a maggiore padronanza dell'etica e delle leggi, che di sicuro offrono ottimi strumenti conoscitivi per chiarire a se stessi e sbrogliare casi contorti o spinosi.
- ✓ La formazione è vista prioritaria, ma trascurata nel concreto quotidiano: B8 vs A1.
- ✓ Essendo la professionalità dell'assistente sociale per sua natura vocata a facilitare il rapporto tra i cittadini e le istituzioni e a correlare i soggetti in stato di bisogno con la rete sociale e dei servizi non sorprende la precedenza data a:
 1. *Costante coordinamento con altri servizi ospedalieri o territoriali*, A2 e B1;
 2. *Rapporto di collaborazione con i propri superiori*, che si vorrebbe un po' rafforzato (A3 vs B5);
 3. *Coinvolgimento costante dei familiari*, A4 e B3.
 C'è disponibilità e capacità di interagire con gli altri in modo costruttivo, congruente con la propria professionalità.

LE CARATTERISTICHE DELLA LEADERSHIP DEL *LOW MANAGEMENT*

C. LE CARATTERISTICHE DELLA LEADERSHIP DEL <i>LOW MANAGEMENT</i>		Punteggio totale	Media
1	Cooperazione	1.250	8,01
2	Lavoro in team e coinvolgimento di persone con differenti prospettive ed esigenze	1.237	7,93
3	Credibilità professionale	1.231	7,89
4	Empatia e interesse verso gli altri	1.225	7,85
5	Considerazione delle aspettative di tutti i portatori d'interesse	1.208	7,74
6	Integrità morale	1.198	7,68
7	Ambiente sereno	1.197	7,67
8	Attenzione alle opinioni degli altri membri del gruppo	1.195	7,66
9	Completezza di informazioni per prendere decisioni	1.192	7,64
10	Essere guida delle persone senza dirigerle	1.189	7,62
11	Base comune di valori e comportamenti coerenti con la <i>mission</i> del servizio	1.184	7,59
12	Fermezza e coraggio nelle decisioni	1.167	7,48
13	Convincere, anche sulla base di argomenti deboli	925	5,90
14	Ricerca di soluzioni creative per ottenere importanti miglioramenti	923	5,90
Punteggio globale e media globale		16.321	7,47
Differenza media max. e min.			2,11

LE CARATTERISTICHE DELLA LEADERSHIP DEL *TOP E DEL MIDDLE MANAGEMENT*

D. LE CARATTERISTICHE DELLA LEADERSHIP DEL <i>TOP E DEL MIDDLE MANAGEMENT</i>		Punteggio totale	Media
1	Credibilità professionale	1.253	8,03
2	Lavoro in team e coinvolgimento di persone con differenti prospettive ed esigenze	1.220	7,82
3	Integrità morale	1.216	7,79
4	Fermezza e coraggio nelle decisioni	1.215	7,79
5	Completezza di informazioni per prendere decisioni	1.211	7,76
6	Considerazione delle aspettative di tutti i portatori d'interesse	1.200	7,69
7	Cooperazione	1.190	7,63
8	Base comune di valori e comportamenti coerenti con la <i>mission</i> del servizio	1.189	7,62
9	Ambiente sereno	1.172	7,51
10	Empatia e interesse verso gli altri	1.162	7,45
11	Attenzione alle opinioni degli altri membri del gruppo	1.143	7,33
12	Essere guida delle persone senza dirigerle	1.111	7,12
13	Convincere, anche sulla base di argomenti deboli	989	6,30
14	Ricerca di soluzioni creative per ottenere importanti miglioramenti	977	6,30
Punteggio globale e media globale		16.248	7,44
Differenza media max. e min.			1,73

- ✓ Mettendo a confronto medici e assistenti sociali su questi due *step* del questionario, si nota che gli assistenti sociali sono più cauti con i voti, per cui le medie globali sono più basse: C 7,76 vs 7,47; D 7,89 vs 7,44.
- ✓ Proseguendo questo confronto sul quarto *step* (D), si costata una figura di *manager* di posizione *top* e *middle* che, anche per gli assistenti sociali, deve dimostrare riconoscibili capacità professionali, deliberative e morali, oltre a saper lavorare in *team* e cooperare. Infatti, i primi 8 *item* per entrambe le categorie professionali sono uguali anche se con piccole differenze di ordine e un maggior apprezzamento degli assistenti sociali di *Fermezza e coraggio nelle decisioni* (D4 vs D8).
- ✓ Per la posizione di *low management* gli assistenti sociali riconoscono la supremazia a *Cooperazione*, che con *Lavoro in team e coinvolgimento di persone con differenti prospettive ed esigenze*, *Empatia e interesse verso gli altri*, *Considerazione delle aspettative di tutti i portatori d'interesse* col cemento della *Credibilità professionale*. Item che comunicano il gran valore della relazionalità collaborativa.

MANAGER

I *manager* sono i destinatari di tutto il lavoro d'indagine.

Il campione

ANNI DI LAVORO NEL SOCIO SANITARIO	
< 5 ANNI	7
= > 5 ANNI	66
Totale	73

NATURA GIURIDICA DELL'ENTE DOVE SI LAVORA	
Pubblico	8
Privato	65
Totale	73

PROFILO IDEALE DEI SERVIZI E SITUAZIONE DI FATTO

A. Dai un giudizio da 1 a 9 (dove 1=poco importante, 9=molto importante) sull'importanza dei seguenti aspetti in ambienti in cui si fronteggiano bisogni complessi di assistenza e cura		Punteggio totale	Media
1	Rapporto di collaborazione con i propri superiori	585	8,01
2	Costante coordinamento con altri servizi ospedalieri o territoriali	582	7,97
3	Formazione costante e continua	579	7,93
4	Cultura etica e legale	575	7,88
5	Convergenza delle prospettive nella valutazione dei bisogni del paziente	573	7,85
6	Convivere nelle ore di lavoro con persone allegre e volenterose	558	7,64
7	Coinvolgimento costante dei familiari	553	7,58
8	Disponibilità di risorse	547	7,49
9	Fornire opzioni differenti da quelle propriamente cliniche	544	7,45
10	Prendere prontamente delle decisioni, anche se non si hanno tutte le informazioni, al fine di gestire circostanze critiche	539	7,38
11	Doti di coraggio e forza di spirito	521	7,14
12	Avere un certo livello di autonomia dalle ASL	511	7,00
Punteggio globale e media globale		6.667	7,61
Differenza media max. e min.			1,01

B. Indica la caratteristica che, tra quelle elencate, pensi sia più frequente nella realtà in cui lavori		N°	%
1	Convergenza delle prospettive nella valutazione dei bisogni del paziente	11	15,07%
2	Prendere prontamente delle decisioni, anche se non si hanno tutte le informazioni, al fine di gestire circostanze critiche	11	15,07%
3	Rapporto di collaborazione con i propri superiori	10	13,70%
4	Cultura etica e legale	7	9,59%
5	Doti di coraggio e forza di spirito	6	8,22%
6	Coinvolgimento costante dei familiari	5	6,85%
6	Disponibilità di risorse	5	6,85%
6	Fornire opzioni differenti da quelle propriamente cliniche	5	6,85%
9	Costante coordinamento con altri servizi ospedalieri o territoriali	4	5,48%
10	Formazione costante e continua	3	4,11%
11	Avere un certo livello di autonomia dalle ASL	2	2,74%
11	Convivere nelle ore di lavoro con persone allegre e volenterose	2	2,74%
	Non hanno risposto	2	2,74%
Totale intervistati		73	100,00%

- ✓ I manager sono interessati più di quanto avviene di solito a:
 - a. *Costante coordinamento con altri servizi ospedalieri o territoriali*, che balza da B9 ad A2
 - b. *Rapporto di collaborazione con i propri superiori*, che da B3 va in A1, divenendo la prima caratteristica ideale;
 - c. *Convivere nelle ore di lavoro con persone allegre e volenterose*, da B11 ad A6.
- ✓ Sono invece meno interessati di quanto avviene di solito a:

Convergenza delle prospettive nella valutazione dei bisogni del paziente, che scivola apertamente da B1 ad A5.
- ✓ Avvertono l'esigenza di studiare e aggiornarsi più di quanto gli è possibile in pratica: *Formazione costante e continua* presenta A3 vs B10.
- ✓ Si aspettano circostanze in cui siamo meno richieste *Doti di coraggio e forza di spirito*: A11 vs B5.
- ✓ Riconoscono il riguardo che si dà a *Cultura etica e legale* (B4 e A4).
- ✓ Non è né la *Disponibilità di risorse* (B6 e A8) né *Avere un certo livello di autonomia dalle ASL* (B11 e A12) che li impensierisce precipuamente.
- ✓ In conclusione il passaggio verso una configurazione migliore di quella attuale è contrassegnato da maggiore collaborazione verticale gerarchica e coordinamento orizzontale tra servizi, oltre che più intessuta di formazione e cultura ben in linea con le abilità richieste e le questioni dibattute nel settore.

LE CARATTERISTICHE DELLA LEADERSHIP DEL *LOW MANAGEMENT*

C. LE CARATTERISTICHE DELLA LEADERSHIP DEL <i>LOW MANAGEMENT</i>		Punteggio totale	Media
1	Integrità morale	614	8,41
2	Credibilità professionale	603	8,26
3	Cooperazione	597	8,18
4	Lavoro in team e coinvolgimento di persone con differenti prospettive ed esigenze	596	8,16
5	Empatia e interesse verso gli altri	592	8,11
6	Fermezza e coraggio nelle decisioni	587	8,04
7	Completezza di informazioni per prendere decisioni	585	8,01
8	Base comune di valori e comportamenti coerenti con la <i>mission</i> del servizio	584	8,00
9	Attenzione alle opinioni degli altri membri del gruppo	583	7,99
10	Essere guida delle persone senza dirigerle	578	7,92
11	Ambiente sereno	574	7,86
12	Considerazione delle aspettative di tutti i portatori d'interesse	558	7,64
13	Convincere, anche sulla base di argomenti deboli	513	7,03
14	Ricerca di soluzioni creative per ottenere importanti miglioramenti	483	6,62
Punteggio globale e media globale		8.047	7,87
Differenza media max. e min.			1,79

LE CARATTERISTICHE DELLA LEADERSHIP DEL *TOP E DEL MIDDLE MANAGEMENT*

D. LE CARATTERISTICHE DELLA LEADERSHIP DEL <i>TOP E DEL MIDDLE MANAGEMENT</i>		Punteggio totale	Media
1	Credibilità professionale	631	8,64
2	Integrità morale	627	8,59
3	Fermezza e coraggio nelle decisioni	613	8,40
4	Lavoro in team e coinvolgimento di persone con differenti prospettive ed esigenze	606	8,30
5	Base comune di valori e comportamenti coerenti con la <i>mission</i> del servizio	604	8,27
6	Cooperazione	601	8,23
7	Completezza di informazioni per prendere decisioni	597	8,18
8	Empatia e interesse verso gli altri	594	8,14
9	Considerazione delle aspettative di tutti i portatori d'interesse	590	8,08
10	Essere guida delle persone senza dirigerle	586	8,03
11	Ambiente sereno	582	7,97
12	Attenzione alle opinioni degli altri membri del gruppo	580	7,95
13	Convincere, anche sulla base di argomenti deboli	525	7,19
14	Ricerca di soluzioni creative per ottenere importanti miglioramenti	513	7,03
Punteggio globale e media globale		8.249	8,07
Differenza media max. e min.			1,61

✓ Tre notazioni:

1. tutti gli *item* sono stati votati e senza uno scarto particolarmente elevato tra la media massima e quella minima: tutte le voci, dunque, hanno rilievo nel completare la figura manageriale;
2. la media globale di D è un po' superiore a C: 8,7 vs 7,87, probabilmente perché nel campione il *top* e il *middle manager* sono maggioritari;
3. i voti sono più alti che nelle altre due categorie professionali, come si deduce dal confronto delle medie globali:

Medici	C: 7,76	D: 7,89
Ass. Sociali	C: 7,47	D: 7,44
Manager	C: 7,87	D: 8,07

Insomma, ed è una debolezza giustificabile, i manager hanno un po' votato se stessi e d'altra parte l'autostima è fondamentale in ruoli delicati.

- ✓ Il *top* e il *middle manager* sono in vista per il prestigio professionale sostenuto dall'integrità morale. Il contrario si costata per il *low manager*, il quale deve avere un grado di maggior:
 1. *Cooperazione*: C3 vs D6;
 2. *Empatia e interesse verso gli altri*: C5 vs D8.
 3. *Attenzione alle opinioni degli altri membri del gruppo*: C9 vs D12
 Ciò è linea con i compiti di mediazione e d'interazione umana più propri del *low manager*.
- ✓ Sono esattamente nello stesso ordine sia in C sia in D:
 - Lavoro in team e coinvolgimento di persone con differenti prospettive ed esigenze*: 4
 - Completezza di informazioni per prendere decisioni*: 7
 - Essere guida delle persone senza dirigerle*: 10
 - Ambiente sereno*: 11
 - Convincere, anche sulla base di argomenti deboli*: 13
 - Ricerca di soluzioni creative per ottenere importanti miglioramenti*: 14.
- ✓ Dal *top* e *middle manager* rispetto al *low* ci si aspetta più:
 - a. *Fermezza e coraggio nelle decisioni*: D3 vs C6.
 - b. *Base comune di valori e comportamenti coerenti con la mission del servizio*: D5 vs C8.
 - c. *Considerazione delle aspettative di tutti i portatori d'interesse*: D9 vs C12.
- ✓ Un aspetto da sottolineare, rispetto al quadro complessivo degli intervistati, è che per il *middle* e il *top manager*, un po' di carisma sembra essere ritenuto conveniente. Infatti, abbiamo detto che, il tratto certamente indicativo del massimo grado di ascendente sugli altri (*Essere guida delle persone senza dirigerle*), nei risultati globali si colloca al 12° posto, qui, invece, lo ritroviamo al 10° posto di C.

PSICOLOGI

La legge 18 febbraio 1989, n. 56 (Ordinamento della professione di psicologo.), al punto1, riporta la seguente definizione della professione di psicologo: «La professione di psicologo comprende l'uso degli strumenti conoscitivi e di intervento per la prevenzione, la diagnosi, le attività di abilitazione-riabilitazione e di sostegno in ambito psicologico rivolte alla persona, al gruppo, agli organismi sociali e alle comunità. Comprende altresì le attività di sperimentazione, ricerca e didattica in tale ambito.»

In tal senso le affermazioni dello psicologo possono essere interessanti perché, in linea teorica, il suo punto di vista e il suo schema interpretativo di ambiente e persone dovrebbero portare a una visione della realtà articolata ma avendo in primo piano l'interiorità e le sue conseguenze sull'agire individuale, interpersonale e dei gruppi a diversa complessità organizzativa. La leadership, infatti, si afferma attraverso l'interazione dei manager con le persone e i gruppi loro affidati in un processo di continuo e reciproco scambio di idee, impressioni, giudizi, in grado di influenzare e modificare i comportamenti di tutti i membri del gruppo. Di tali processi i manager conviene siano consapevoli e si dotino di atteggiamenti e competenze tesi a orientarli secondo la *mission* aziendale.

Su questa base abbiamo ritenuto utile prendere in considerazioni ed elaborare a fini espositivi le risposte degli psicologi ai vari *step* del questionario.

Il campione

ANNI DI LAVORO NEL SOCIO SANITARIO	
< 5 ANNI	3
= > 5 ANNI	33
Totale	36

NATURA GIURIDICA DELL'ENTE DOVE SI LAVORA	
Pubblico	22
Privato	14
Totale	36

PROFILO IDEALE DEI SERVIZI E SITUAZIONE DI FATTO

A. Dai un giudizio da 1 a 9 (dove 1=poco importante, 9=molto importante) sull'importanza dei seguenti aspetti in ambienti in cui si fronteggiano bisogni complessi di assistenza e cura		Punteggio totale	Media
1	Rapporto di collaborazione con i propri superiori	296	8,46
2	Formazione costante e continua	289	8,26
3	Costante coordinamento con altri servizi ospedalieri o territoriali	280	8,00
4	Cultura etica e legale	275	7,86
5	Convergenza delle prospettive nella valutazione dei bisogni del paziente	273	7,80
6	Fornire opzioni differenti da quelle propriamente cliniche	263	7,51
7	Coinvolgimento costante dei familiari	261	7,46
7	Disponibilità di risorse	261	7,46
9	Convivere nelle ore di lavoro con persone allegre e volenterose	247	7,06
10	Avere un certo livello di autonomia dalle ASL	245	7,00
11	Doti di coraggio e forza di spirito	244	6,97
12	Prendere prontamente delle decisioni, anche se non si hanno tutte le informazioni, al fine di gestire circostanze critiche	242	6,91
Punteggio globale e media globale		3.176	7,56
Differenza media max. e min			1,55

B. Indica la caratteristica che, tra quelle elencate, pensi sia più frequente nella realtà in cui lavori		N°	%
1	Rapporto di collaborazione con i propri superiori	7	19,44%
2	Costante coordinamento con altri servizi ospedalieri o territoriali	6	16,67%
3	Formazione costante e continua	4	11,11%
3	Prendere prontamente delle decisioni, anche se non si hanno tutte le informazioni, al fine di gestire circostanze critiche	4	11,11%
3	Doti di coraggio e forza di spirito	4	11,11%
6	Convergenza delle prospettive nella valutazione dei bisogni del paziente	3	8,33%
7	Convivere nelle ore di lavoro con persone allegre e volenterose	2	5,56%
7	Fornire opzioni differenti da quelle propriamente cliniche	2	5,56%
7	Avere un certo livello di autonomia dalle ASL	2	5,56%
10	Coinvolgimento costante dei familiari	1	2,78%
10	Cultura etica e legale	1	2,78%
Totale intervistati		36	100,00%

- ✓ In B nessun ha indicato il tema della *Disponibilità di risorse*, che però andrebbe collocata con un certo rilievo al 7° posto di un profilo teorico.
- ✓ Il primo posto accordato in A al tema del *Rapporto di collaborazione con i propri superiori* coincide con la scelta fatta in tal senso dai *manager*, quasi per ribadire che l'unità d'azione di un servizio socioassistenziale si mantiene in primo luogo lungo linee verticali e gerarchiche.
- ✓ Anche gli altri quattro *item* successivi, con la semplice inversione tra *Costante coordinamento con altri servizi ospedalieri o territoriali* e *Formazione costante e continua* conservano lo stesso profilo ideale tracciato dai manager a sottolineare un'identità di vedute pur se da prospettive assai differenti quanto alla posizione in azienda.

- ✓ Una forte differenza tra le precedenti figure professionali, si rileva al punto 6, che per i manager, attenti al clima organizzativo, è *Convivere nelle ore di lavoro con persone allegre e volenterose*, mentre per gli psicologi, più interessati per ruolo al *comprehensive assessment* si sposta la scelta su *Convergenza delle prospettive nella valutazione dei bisogni del paziente*.
- ✓ Lo psicologo ritiene molto trascurati la *Cultura etica e legale* e il *Coinvolgimento costante dei familiari* (entrambi al 10° posto nella realtà) mentre andrebbero più considerati e portati nelle circostanze ideali rispettivamente al 4° e 7° posto.
- ✓ Risulterebbe, invece, sopravvalutata la capacità di *Prendere prontamente delle decisioni, anche se non si hanno tutte le informazioni, al fine di gestire circostanze critiche*, che dovrebbe ricevere meno rilievo, sicché passa dal 3° posto di B al 12° di A.

LE CARATTERISTICHE DELLA LEADERSHIP DEL *LOW MANAGEMENT*

C. LE CARATTERISTICHE DELLA LEADERSHIP DEL <i>LOW MANAGEMENT</i>		Punteggio totale	Media
1	Cooperazione	287	8,20
2	Credibilità professionale	286	8,17
3	Empatia e interesse verso gli altri	285	8,14
4	Lavoro in team e coinvolgimento di persone con differenti prospettive ed esigenze	284	8,11
5	Integrità morale	283	8,09
6	Considerazione delle aspettative di tutti i portatori d'interesse	272	7,77
7	Fermezza e coraggio nelle decisioni	272	7,77
8	Attenzioni alle opinioni degli altri membri del gruppo	270	7,71
9	Base comune di valori e comportamenti coerenti con la <i>mission</i> del servizio	270	7,71
10	Ambiente sereno	264	7,54
11	Completezza di informazioni per prendere decisioni	263	7,51
12	Essere guida delle persone senza dirigerle	256	7,31
13	Convincere, anche sulla base di argomenti deboli	207	5,91
14	Ricerca di soluzioni creative per ottenere importanti miglioramenti	200	5,71
Punteggio globale e media globale		3.699	7,55
Differenza media max. e min.			2,49

LE CARATTERISTICHE DELLA LEADERSHIP DEL *TOP E DEL MIDDLE MANAGEMENT*

D. LE CARATTERISTICHE DELLA LEADERSHIP DEL <i>TOP E DEL MIDDLE MANAGEMENT</i>		Punteggio totale	Media
1	Credibilità professionale	290	8,29
2	Integrità morale	290	8,29
3	Fermezza e coraggio nelle decisioni	280	8,00
4	Lavoro in team e coinvolgimento di persone con differenti prospettive ed esigenze	279	7,97
5	Considerazione delle aspettative di tutti i portatori d'interesse	279	7,97
6	Cooperazione	275	7,86
7	Empatia e interesse verso gli altri	274	7,83
8	Base comune di valori e comportamenti coerenti con la <i>mission</i> del servizio	271	7,74
9	Attenzioni alle opinioni degli altri membri del gruppo	269	7,69
10	Completezza di informazioni per prendere decisioni	267	7,63
11	Ambiente sereno	267	7,63
12	Essere guida delle persone senza dirigerle	250	7,14
13	Convincere, anche sulla base di argomenti deboli	220	6,29
14	Ricerca di soluzioni creative per ottenere importanti miglioramenti	218	6,23
Punteggio globale e media globale		3.729	7,61
Differenza media max. e min.			2,06

- ✓ C'è una differenza di media tra max e min. superiore a quelle delle altre categorie: è il segnale di maggiore cautela nel dare i punteggi ai vari *item* per coglierne meglio le differenze.
- ✓ Nei primi quattro posti del *low management* troviamo: *Cooperazione* (1° posto), *Empatia e interesse verso gli altri* (3° posto), *Lavoro in team e coinvolgimento di persone con differenti prospettive ed*

esigenze (4° posto) a rimarcare che le attitudini principali delle persone in queste posizioni debbono centrarsi principalmente sul modo di gestire le relazioni, senza dimenticare le competenze (*Credibilità professionale* è al 2° posto).

- ✓ Riguardo al *top* e il *middle management* c'è – anche qui – una quasi totale coincidenza con le idee espresse dai manager. Fa eccezione solo *Completezza di informazioni per prendere decisioni*: 7° vs 10 posto, la spiegazione possibili è che avere tutte le informazioni è ritenuto motivo di tranquillità e di efficacia operativa. Inoltre, gli psicologi di fatto diagnosticano la capacità dei manager del livello *top* e *middle* di auto-valutarsi: un riconoscimento non di poco conto.