

Essere leader nei servizi socio-sanitari agli anziani

Come creare e sviluppare le capacità per una leadership vincente

Oscar Zanutto¹



1. Lo scenario attuale

Il mondo delle case di riposo e dei servizi per gli anziani più in generale sta conoscendo un momento storico-evolutivo importante caratterizzato dai seguenti elementi di scenario:

- Crescente concorrenza nel settore data dall'immissione di offerta di residenzialità a parità di domanda per area territoriale,
 - Riduzione del potere d'acquisto sia da parte degli anziani che da parte dei caregivers legata alla crisi economica in atto,
 - Progressivo cambiamento del ruolo della famiglia come elemento di cura e sostegno dell'anziano in seguito al mutamento della struttura familiare nella quale, oramai nelle principali città europee ed americane, circa il 50% delle famiglie è composta da un solo individuo,
- Nello stesso tempo cresce nell'anziano e nella sua famiglia l'aspettativa di poter interagire con un servizio di qualità nel quale competenza, sensibilità e personalizzazione delle cure siano degli ele-

menti garantiti e bilanciati dal controvalore dato dal costo sostenuto per la loro fruizione.

C'è allora da chiedersi quali siano le leve, nelle mani di chi ha la responsabilità di governo di tali servizi, da poter attivare all'interno dei contesti di cura caratterizzati da risorse economiche decrescenti.

La leva principale, capace di fare concretamente la differenza nella trasformazione delle risorse affidate in risultati di salute e di qualità percepita, è la qualità della leadership esercitata da chi ha la responsabilità della conduzione dell'organizzazione sia a livello generale sia di nucleo/reparto abitativo.

L'European Foundation for quality Management ha scientificamente studiato il "peso" che esercita la variabile dello stile di leadership verso la produzione dei risultati aziendali constatando che essi dipendono, a parità di altri fattori, per almeno il 50% da essa. Ciò spiega perché, normalmente, chi occupa una posizione di guida e conduzione di un'impresa venga significativamente remunerato.

A questo punto, appreso che la leadership è il fattore principale per la produzione dei risultati del servizio, potremmo terminare qui la trattazione del tema poiché, in un ipotetico "mondo ideale" il management dei servizi agli anziani potrebbe semplicemente valutare l'opportunità di sostituire i responsabili inadeguati ad esercitare una leadership vincente con altri all'altezza del compito.

Com'è noto, in realtà, ciò spesso non solo è difficilmente fattibile ma risulterebbe addirittura poco strategico poiché frequentemente chi conduce i servizi è portatore di una storia, di una conoscenza del contesto specifico e delle dinamiche esistenti con tutti gli stakeholders presenti che rappresenta un vero "capitale umano" a cui un'organizzazione avveduta difficilmente rinunciarebbe.

La questione diventa allora COME esercitare una leadership vincente?

Proverò a delineare alcuni aspetti rispetto ai quali chi ha la responsabilità di guidare gli altri è opportuno che si interroghi per definire il proprio posizionamento in termini di abilità ed eventualmente intraprendere un percorso di sviluppo personale.

2. Leadership come guida

Tipicamente chi coordina un servizio per gli anziani sia a livello generale che di singole unità organizzative dedica larga parte del proprio tempo nella pianificazione delle risorse, come ad esempio la turnistica, l'acquisizione di materiali di consumo, ecc. immaginando che tali attività siano determinanti nella produzione di risultati di salute. Tutto questo è chiaramente importante e basilare per l'amministrazione operativa del servizio ma è ascrivibile alla dimensione manageriale dell'esercizio della responsabilità gestionale. La pianificazione ed il controllo delle risorse budgetizzate sono i due assi costitutivi del management ma non è qui che si gioca la partita.

La generazione di valore invece si ha nei momenti di comunicazione tra il leader e i diversi attori del sistema: anziani, familiari e soprattutto collaboratori.

Ciò cui la leadership deve rispondere è la capacità di produrre: accoglienza, ispirazione, motivazione, sostegno, supporto, senso delle azioni generando un clima e un ambiente relazionale positivo nel quale le persone si sentano a loro agio. I servizi alla persona hanno la peculiarità di dover produrre esperienze emozionalmente positive nei loro fruitori. Il lavoro di cura diviene sempre più un "emotional work" nel quale come si "è" conta quanto il cosa si "fa".

Per poter ispirare emozioni positive degli altri si tratta di interpretare appieno la dimensione di "essere guida" contenuta nell'etimo della parola "to lead" ed essere per primi capaci di gestire la propria area emotiva.

2.1 Guidare con l'esempio

Se vogliamo essere pienamente autorevoli e in-

fluenti per ottenere i comportamenti attesi dai collaboratori è necessario "stare con loro" ed "essere un modello di comportamento" da imitare. L'apprendimento umano ed il desiderio di ricevere apprezzamenti da parte degli altri e dai propri capi, è un meccanismo psicologicamente potente. Noi apprendiamo costantemente mediante l'osservazione di modelli di comportamento per poi replicare, con il nostro stile, quanto visto. Anche al lavoro i leader sono degli "osservati speciali" ed i comportamenti del leader vengono considerati come quelli "giusti" da adottare. Essere consapevoli di tali dinamiche è di per sé una precondizione per l'esercizio di una leadership vincente.

2.2 Guidare con l'autenticità

Poiché nella relazione capo-collaboratore quest'ultimo mette in gioco una parte consistente della propria autostima in quanto si attende di essere valorizzato nelle azioni positive compiute, l'attesa è che il leader sia autentico nelle relazioni con gli altri.

Essere autentici significa, in tale ambito, comunicare in coerenza ai propri valori, sentimenti e convinzioni. Affinchè il leader riesca a coinvolgere gli altri e guidarli verso l'espressione delle loro potenzialità in un clima positivo è fondamentale che egli per primo trasmetta il proprio esserci pienamente e completamente nell'impegno e nella massima trasparenza. Il mascheramento emotivo, la manipolazione sono assolutamente avverse alla produzione di una qualità relazionale ed un clima organizzativo autenticamente positivo.

2.3 Guidare con le emozioni

Gli anziani e le famiglie che fruiscono dei servizi socio sanitari in ultima analisi, al netto del soddisfacimento dei bisogni fisici e tecnici connessi alla cura delle patologie di cui sono afflitti, sono massimamente interessati a provare emozioni positive. Siano esse di serenità, calore, affetto o altro ciò costituisce l'elemento che determina la qualità della vita vissuta nonostante la malattia e la vita comunitaria.

Le emozioni provate dai fruitori dell'assistenza sono significativamente dipendenti da quelle provate e trasmesse dallo staff di cura che, a sua volta, risente delle emozioni trasmesse dal proprio leader.

All'interno della dinamica emotiva esposta è chiaro che la capacità di modulazione delle proprie emozioni esercitata da chi riveste un ruolo di guida degli altri risulta uno strumento essenziale per poter approcciare situazioni di tensione, depressione, demotivazione o altro. Le emozioni "private" del leader assumono uno status e delle implicazioni "pubbliche" capaci di incidere sulla propria ed altrui propensione comunicativa, di ascolto e di atteggiamento verbale e non.

Essere consapevoli e capaci di gestire il proprio mondo emotivo sapendo anche utilizzare le appo-

¹ La leadership generale e di nucleo

² Emozioni dei curati e dei curanti

site tecniche e strategie esistenti diviene una abilità importante da esercitare. Il personale che opera negli staff socio sanitari di cura ed assistenza siano essi all'interno dei servizi residenziali che domiciliari sono costantemente sottoposti a potenti sollecitazioni emotive; si pensi alla relazione con persone verso il termine della vita piuttosto che altre alle prese con gli effetti derivanti dalla demenza o da altre patologie comunque invalidanti. Assistere persone che perdono autonomia, perlopiù in un contesto comunitario diverso dalla propria rete sociale di provenienza, significa sottoporsi ad un costante "consumo emotivo" che ha la necessità di rigenerarsi anche trovando, sul campo, un proprio capo-leader capace di ascoltare e di supportare emotivamente le persone.



2.4 Guidare con il significato

Oggi le persone al lavoro si attendono di poter contribuire ad un progetto comune, a qualcosa di significativo che vada oltre il regolare ripetersi di monotone attività routinarie.

Per chi conosce da dentro tali servizi è noto quanto nel "fare assistenza" la quotidianità sia foriera di alienazione a causa del sostanziale ripetersi degli orari, degli schemi e delle attività che talvolta trascendono gli anziani stessi poiché, al loro avvicinarsi, esse proseguono incessantemente.

In realtà capita frequentemente che all'interno dei team di assistenza motivati le persone portino elementi di dubbio, criticità, riflessione orientati a chiedere al gruppo ed al leader il senso dell'agito e la sua coerenza ai bisogni ed obiettivi di presa in carico degli anziani. Al leader spetta quindi il compito di essere ed agevolare la creazione di un senso condiviso attorno ai gradi temi che l'assistere le persone comporta cercando di mantenere alta la dimensione etica e deontologica connessa alle scelte assistenziali, creando una connessione costante tra lo staff, la famiglie e gli altri stakeholders coinvolgendo i diversi soggetti verso una rappresentazione condivisa del senso delle azioni o delle non azioni intraprese con gli anziani.

Dare un senso alto a ciò che si fa mettendo in relazione semplici gesti con il loro valore di riferimento rappresenta quanto di più motivante si possa

proporre a tutte quelle persone che, con passione, sono orientate ad aiutare gli altri facendo, con i loro gesti, la differenza che conta.

3. Come potenziare la capacità di leadership?

Sin qui ho trattato alcuni degli aspetti rilevanti di una leadership orientata ad influenzare positivamente i comportamenti degli altri; ve ne sono altri naturalmente che andrebbero considerati ed approfonditi per completare il quadro di riferimento ma non è questo il luogo.

Credo però che chiunque voglia intraprendere un percorso di sviluppo delle proprie abilità di conduzione delle persone possa, anche solo per un momento, chiedersi se sia possibile apprendere le abilità per essere un leader efficace o se si nasca con tale talento e che quindi gli restino poche possibilità di cambiamento e crescita in tale ambito.

La scienza ci dice che anche la leadership, al pari degli altri comportamenti umani, è l'espressione della combinazione del 50% di aspetti genetici combinati con il restante 50% di elementi educativi incontrati dalla persona.

Normalmente siamo portati a pensare ad un nostro cambiamento e miglioramento di una nostra abilità se "vediamo" delle possibilità di esprimerla, se "l'ambiente" e gli "altri" la rendono possibile. In tal senso pensiamo che fin tanto che non abbiamo "visto" il nostro comportamento in atto non lo "crediamo" possibile ed alla nostra portata.

La bella notizia invece è che noi, generalmente, vediamo e filtriamo la realtà e le possibilità sulla base di ciò che "crediamo".

Ne consegue che per migliorarci e crescere nell'abilità di leadership allora è funzionale pensare che "crediamo" alla nostra possibilità di guida ed allora "vediamo" dove, quando e soprattutto come esprimerla. Si tratta di essere "convinti" di voler provare e tentare i comportamenti di cui siamo capaci cercando di essere pro-attivi nell'agire affinché "accadano" le cose che desideriamo che si avverino!

Oscar Zanutto: Psicologo del lavoro e delle organizzazioni. Membro del direttivo dell'Associazione italiana di psicologia gerontologica FREIA e responsabile dell'ufficio qualità e controllo di gestione presso l'Istituto per Servizi di Ricovero ed Assistenza agli Anziani di Treviso.

NUOVE SENSAZIONI



Nuove superfici dai toni morbidi e caldi, per creare raffinati ambienti moderni. I chiaroscuri delle nervature raccontano al tatto e alla vista l'emozione dei materiali e danno vita a istintive sensazioni naturali.