



*Questo secondo contributo sul tema inizia con un'affermazione forte: la leadership non è un "fare" determinate cose, ma un "modo di essere" che permea tutte le attività, specialmente nelle situazioni di cambiamento. L'articolo spiega poi distinzioni importanti come quella tra leadership formale e informale, clinica e gestionale, "dell'eroe" e quotidiana. Illustra inoltre le qualità richieste al capo-leader e le fonti del suo potere. Un altro concetto fondamentale è che la leadership non è una caratteristica "naturale" di qualcuno, da lasciare alla "spontaneità", bensì una competenza da sviluppare in tutti i quadri dell'azienda sanitaria.*

## La leadership infermieristica

Carlo Calamandrei

### LEADERSHIP E MANAGEMENT

Iniziamo questo secondo contributo sul tema con una semplice definizione di leadership riferita all'ambiente di lavoro: *la leadership consiste nella capacità di una persona, che è appunto il leader, di influenzare altre persone, o gruppi di persone, per indirizzarle al raggiungimento di obiettivi dell'organizzazione utilizzando al meglio le proprie energie e abilità.*

Dunque, la leadership non è principalmente una serie di attività da svolgere, un "fare" (benché vi siano attività che le sono tipiche, come l'ascolto di collaboratori che espongono problemi), ma un modo di essere.

Si parla di leadership infermieristica con riferimento a tutti gli ambiti di intervento di questa professione: l'ambito clinico-assistenziale, quello della formazione degli infermieri e degli operatori di supporto, il settore della ricerca e, soprattutto, l'ambito della dirigenza, nel quale sono da considerare leader i dirigenti/coordinatori che sanno guidare i loro collaboratori e creare un contesto che li stimoli a dare il meglio di sé e ad avere una visione stimolante del proprio futuro.

"I leader sono le persone con un ruolo di leadership formale o informale che sono riconosciute dai colleghi come esperti nella loro pratica, che considerano come loro priorità l'assistenza ai pazienti e l'eccellenza nel nursing, in cui si può avere fiducia e con cui è agevole conversare dei propri sogni e della visione che si ha della propria carriera. La leadership è dunque un modo di comunicare e di stare con i propri colleghi"<sup>1</sup>.

Non c'è un solo modo di esercitare la leadership, anzi il conformismo non ottiene generalmente i risultati migliori né per i pazienti né per gli operatori sanitari. Occorre pertanto imparare a svolgere le funzioni del leader nel modo più confacente alle proprie attitudini e alla situazione.

La leadership può essere considerata una componente del management; tuttavia conviene tenere distinti i due concetti anche per stimolare chi esercita l'autorità a sviluppare competenze di entrambi i tipi.

1. *Il management* si misura con la *complessità* e tende alla *stabilità* e all'ordine. Chi svolge funzioni manageriali (nel nostro caso l'infermiere coordinatore e l'infermiere dirigente, ma in parte anche l'infermiere, specialmente quando si avvale dell'opera del personale di supporto) si occupa dunque di pianificazione, organizzazione, direzione / coordinamento e controllo, impegnandosi affinché le attività quotidiane siano svolte in un certo tempo e rispettando le procedure. All'occorrenza chiarisce ruoli e responsabilità (per esempio, tra infermiere e OSS), definisce gli orari del personale, stende il piano delle ferie e così via. *In sintesi, il management ha a che fare con obiettivi, risorse e compiti; le conoscenze che richiede hanno per oggetto il "cosa" fare.*
2. La *leadership* si misura principalmente con il *cambiamento*, che facilita puntando sulla *relazione interpersonale*. Se il leader è un capo formalmente riconosciuto - come i già citati infermiere coordinatore e infermiere dirigente - esercita la leadership promuovendo la motivazione dei col-

C. Calamandrei: Formatore, consulente, direttore scientifico di "Management Infermieristico", già dirigente dell'assistenza infermieristica presso l'Azienda Ospedaliero Universitaria Careggi di Firenze