

La formazione per una leadership consapevole nei ruoli dirigenziali in sanità

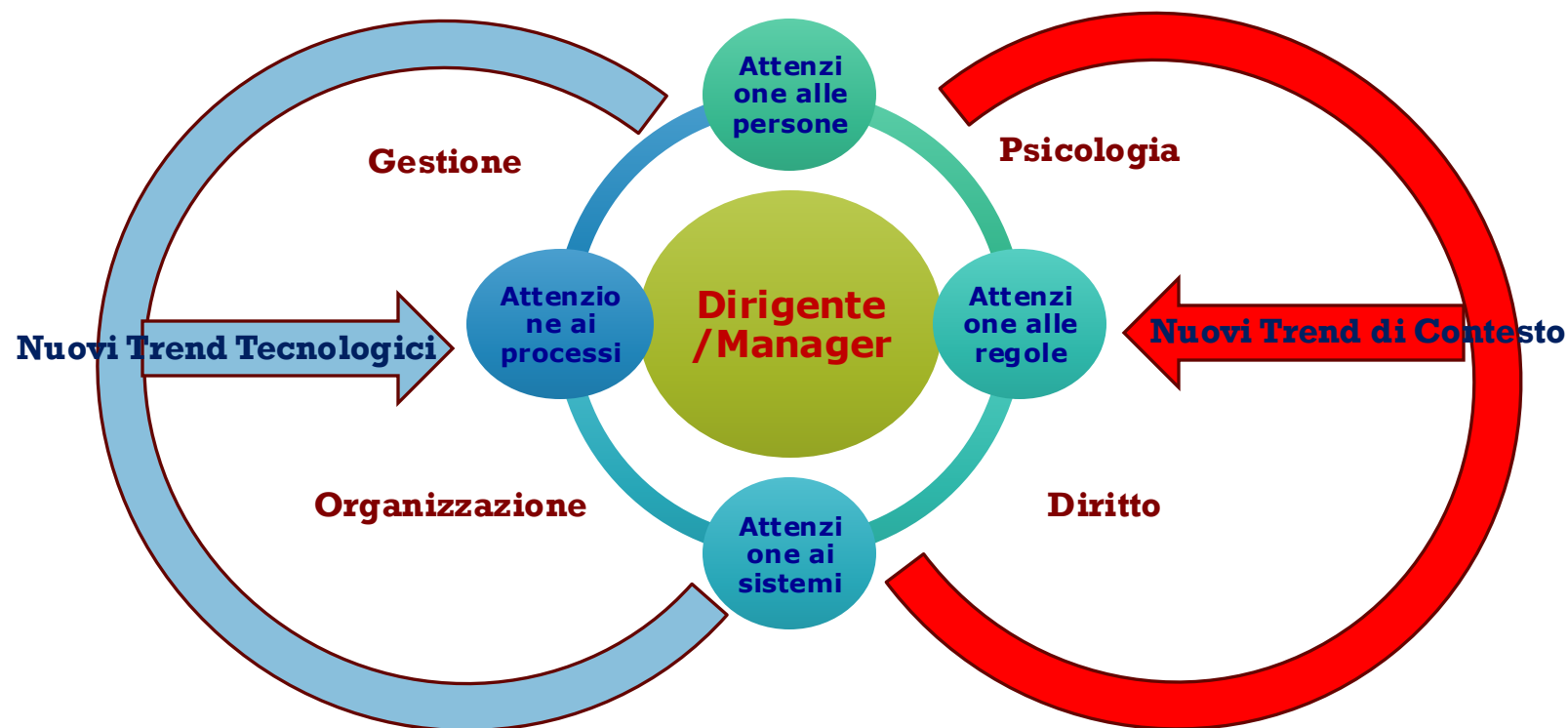
Rocco Reina

Professore di Organizzazione Aziendale e Gestione delle Risorse Umane

Università Magna Græcia di Catanzaro

rreina@unicz.it

Il ruolo del Dirigente in Sanità



TECNOLOGICO

introduzione di strumenti di digitalizzazione e intelligenza artificiale (62%)

ECONOMICO-FINANZIARIO

la capacità di gestire gli aspetti inerenti remunerazione, contrattualistica collettiva (35%)

**Gli ambiti di
cambiamento
più significativi
(survey tra dirigenti)**

CULTURALE

introduzione di politiche e azioni per combattere stereotipi e/o differenze tra dipendenti e collaboratori (45%)

UMANO

creazione di percorsi, azioni e modelli personalizzati per migliorare la presa in carico delle esigenze di ogni singolo lavoratore (59%)

Se le **Risorse Tecnologiche** e le **Risorse Finanziarie** sono elementi importanti nel cambiamento ma esterni all'azione diretta di governo del management, chi ha la responsabilità delle persone nelle organizzazioni sviluppa una sempre maggiore consapevolezza della centralità del proprio ruolo per:

- il **recupero dell'engagement delle risorse** (incluse azioni di supporto al management),
- una messa a terra efficace e "progettata" **del lavoro ibrido,**
- la promozione e cura di tutto ciò che riguarda il tema della **diversity & inclusion,**
- il **monitoraggio sistematico** (survey interne, sondaggi e modelli di misurazione riconosciuti...) e soprattutto **l'ascolto** (più o meno strutturato) dei bisogni delle persone sono fondamentali per avere giusta consapevolezza e orientare al meglio le strategie di miglioramento organizzativo...

Leadership Consapevole

L'attenzione alla leadership - sempre presente nelle azioni del management – si deve caratterizzare però per un **approccio consapevole...**

Che lo sia rispetto ai sistemi organizzativi, alla conoscenza tecnica, ai contesti, alle persone... Allora se tante possono essere le caratterizzazioni della leadership, una su tutte deve essere sottolineata, quella delle **relazioni con gli altri** e della comunicazione che non tiene conto solo delle «logiche dell'emittente»...

Sviluppare la capacità di ascolto

25-28 NOVEMBRE 2025
AREZZO FIERE E CONGRESSI

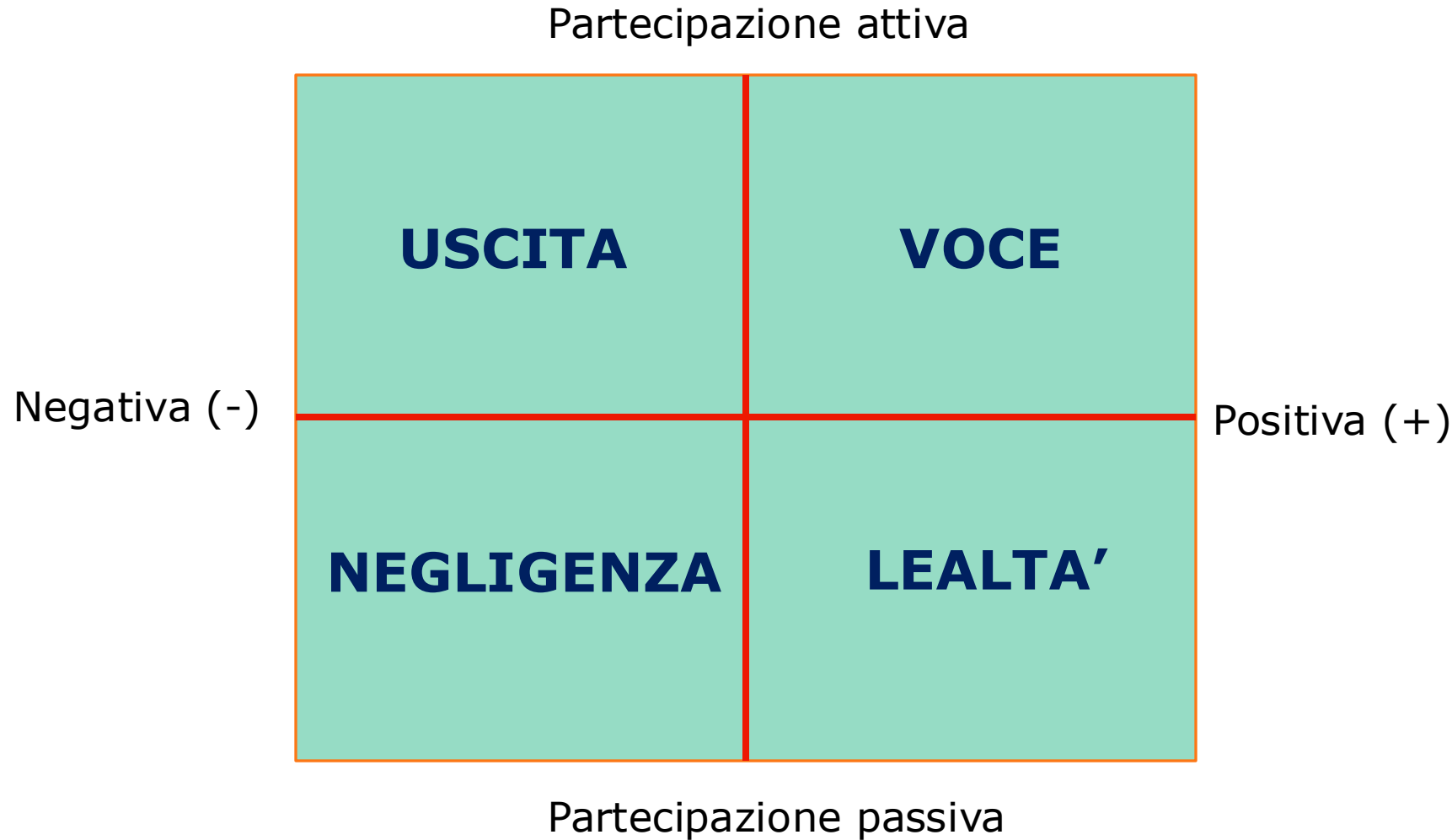


- Utilizzo della **Voce** per migliorare la performance organizzativa...
- Dare Voce al proprio punto di vista per miglioramenti organizzativi (comunicazione, gestione del feedback, protesta, offerta di soluzioni,...)
- La Voce diretta del Management ha permesso processi di innovazione aziendale...
- Uso dei social media come Voce diretta per i feedback interni
- Uso dei social media come Voce indiretta per i nuovi canali di comunicazione interna



Proposta: ***usare il modello di **Hirshman** per la gestione delle performance organizzative non soddisfacenti***

Il modello di Albert Hirschman (1970)



Il modello di Hirschman (adattamento)

Nell'adattamento proposto, viene evidenziato come la **partecipazione** delle persone all'azione organizzativa possa essere di tipo **pro-attivo** o **remissivo** e dall'altra parte la stessa partecipazione possa andare nella direzione **positiva** ed essere di supporto all'azione organizzativa o viceversa essere contraria e **negativa**...

Il modello di Hirschman (adattamento)

Sarebbe utile pertanto potere -
secondo l'adattamento proposto -
**individuare le differenti posizioni
di partenza** nelle persone che
collaborano nell'organizzazione...
Ne otterremo una tassonomia che
potrebbe consentire ai Dirigenti
responsabili **azioni maggiormente
focalizzate rispetto il personale
disponibile in struttura...**

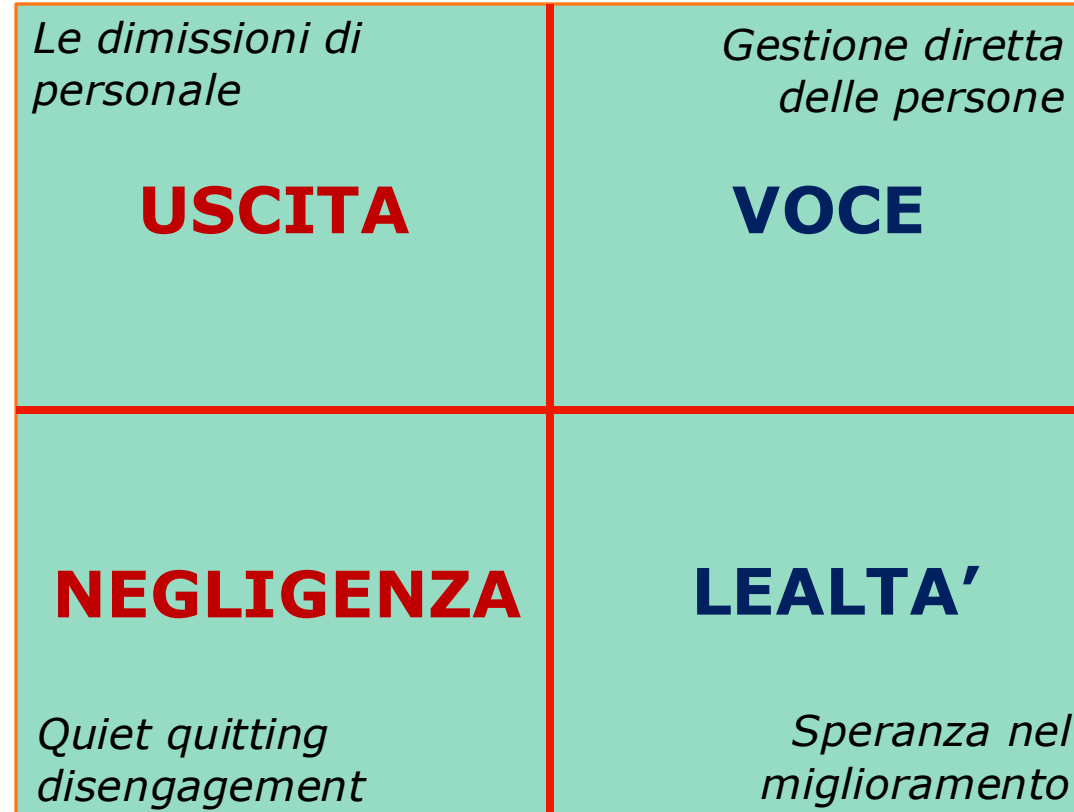
Il modello di Hirschman (adattamento)

Secondo questa proposta quindi sviluppare idonee **capacità di ascolto** nei Dirigenti della Sanità permetterebbe di valorizzare e sensibilizzare quell'**approccio bottom-up** capace di liberare le energie innovative presenti nell'organizzazione e tra le persone professioniste e competenti diversamente distribuite sul Territorio tra specializzazioni (oltre 125), famiglie professionali, unità operative e realtà aziendali vere e proprie...

Il modello di Hirschman (rivisto)

Negativa (-)

Partecipazione attiva



Positiva (+)

Partecipazione passiva

Formare Leadership Consapevoli

Occorre pertanto attivare e riattivare percorsi formativi capaci di sviluppare idonee capacità di ascolto e di relazione con gli altri nelle persone con responsabilità dirigenziali della Sanità Pubblica.

Utilizzando l'approccio proposto, ascoltare la Voce dei collaboratori, consentirebbe:

- Riconoscere l'altro/i,
- Attivare le energie disponibili,
- Valorizzare le competenze e l'innovazione,
- Sviluppare motivazione e commitment,
- Recuperare progettualità disponibili,
- Ricostruire fiducia e clima organizzativo,
- Lavorare per una performance condivisa.

Riferimenti Bibliografici

- Adams, J. S. (1965). Inequity In Social Exchange. In *Advances in Experimental Social Psychology* (Vol. 2, pp. 267–299). Elsevier. [https://doi.org/10.1016/S0065-2601\(08\)60108-2](https://doi.org/10.1016/S0065-2601(08)60108-2)
- Crozier, M., & Friedberg, E. (1977). *L'attore e il sistema. L'azione collettiva e i suoi vincoli*. Milano: Etas.
- Costa, G., & Gianecchini, M. (2019). *Risorse umane. Persone, relazioni e valore* (4a ed.). McGraw-Hill Education.
- Hirshman A.O. (1970). *Exit, Voice, and Loyalty. Responses to decline in firms, organizations and states*. Harvard Business Press.
- Porter, L. W., & Lawler, E. E. (1968). *Managerial Attitudes and Performance*. Homewood, IL: Irwin.

Grazie