

L'attività di coordinamento in generale, e in particolare in sanità, può essere svolta con variegata e molteplici modalità. Tanto da pensare di identificare tale attività non al singolare, ma al plurale come "i coordinamenti". In sanità chi svolge (oggi) attività di coordinamento è stato (ieri) un professionista "in prima linea", che è nato e cresciuto nella cultura specifica della sua comunità professionale. Questo primo elemento caratterizza fortemente il modo in cui è esercitata la funzione di coordinatore. Altri aspetti che possono influenzare la modalità di svolgere l'attività, sono: il contesto in cui è svolta, il tipo e la durata della formazione manageriale, le caratteristiche personali.

Accanto a queste diversità vi sono aspetti comuni, universali, che vale la pena evidenziare, perché possono costituire un patrimonio di confronto e di condivisione di prassi e idee.

Questo pensiero di base, sulla diversità e universalità, è il filo conduttore di questo libro, che vuole parlare di coordinatori e di coordinamento, quindi di persone, di metodi e di strumenti.

Con queste premesse, si sono operate alcune scelte metodologiche che trovano le fondamenta nelle ragioni per cui è stato scritto:

Utilizzare un linguaggio che consenta a tutti una comprensione delle dinamiche della managerialità e delle organizzazioni. La letteratura scientifica sull'argomento è vasta, a volte complessa, ma di grande interesse anche per le attività di coordinamento in sanità. Necessita, però, a volte, di una "declinazione", di una "digestione" mediata dalla cultura e dal linguaggio sanitario. Si è voluto pertanto tentare di ricollocare concetti, strumenti e metodi propri delle scienze manageriali e organizzative, nel mondo sanitario e nel coordinamento nello specifico. Chi si accinge a divenire coordinatore o chi lo è già da poco o da molto tempo, potrà trovare spunti ed elementi utili alla sua attività professionale.

Fornire uno sguardo di "critica" e non di trattazione di base. Il testo, pur essendo destinato sia a "studenti coordinatori" che a professionisti che esercitano la funzione di coordinamento, non ha la pretesa di essere un trattato di base sui metodi e strumenti manageriali, ma vuole proporsi come uno spazio di riflessione su "cosa fanno" i coordinatori e su "cosa utilizzano" per lavorare. I concetti "di base" o "classici" del management troveranno comunque spazio in appositi box di approfondimento o all'interno della struttura della trattazione per consentire a chi si appropria per la prima volta all'argomento, di avere anche elementi di analisi e studio.

Accompagnare il lettore attraverso un itinerario di diversa complessità e "taratura". Partendo dal modello diversità/universalità della funzione di coordinamento, che caratterizza la prima parte del libro e vuole descrivere come e dove le attività dei coordinatori siano diverse e uguali, si giunge alla parte sugli strumenti. I *tools* illustrati fanno riferimento agli ambiti del management e della leadership e vengono suddivisi per necessità di chiarificazione in tangibili e intangibili, pur essendo consapevole del "mescolamento" che subiscono nella pratica e durante le interazioni che avvengono nelle organizzazioni. Il libro si chiude con uno sguardo sul mondo della *lean organization*, quale teoria/metodo

innovativo (più per la sanità che per altri settori) per rivedere approcci, processi e modi di operare. La parte sulla *lean* è corredata dall'illustrazione di un'esperienza rilevante in corso nel nostro Paese, con lo scopo di far comprendere "che è possibile applicarla", e non certo per riattivare i meccanismi di frustrazione caratterizzati dal pensiero ricorrente: "tanto da noi non si può fare".

Assumere, a sostegno delle tematiche affrontate, in qualità di "rappresentanti empirici", gli stessi coordinatori che operano in vari contesti, ambiti e settori della sanità italiana. Questi sono stati osservati e consultati in svariate e numerose occasioni prima e durante la stesura del libro. Le modalità di confronto, pur non strutturate secondo metodologie rigorose di ricerca sociale, sono state molteplici: interviste, scambio di email, telefonate, visite e colloqui. Ho cercato di utilizzare "il meglio" da ogni contributo, di cogliere e ponderare ogni critica, suggerimento ed esperienza, prendendomi la responsabilità e la libertà di usarli nel modo che ritenevo più funzionale e appropriato alla riuscita del progetto. Le numerose evidenze empiriche raccolte dai coordinatori hanno consentito costantemente il "contatto con la realtà". L'idea, alla base di tutto, è stata fin dall'inizio, quella di parlare concretamente, con radici nell'"attività vera", assumendo a fondamento basi e costrutti teorici. Con questa idea è stato chiesto ad alcuni di essi di portare una testimonianza della loro vita professionale. Si sono quindi raccolti diversi contributi, a completamento e a supporto del modello diversità/universalità. Questo continuo riferimento alla realtà, oltre che ad attingere alla vita professionale dei coordinatori, ha preso le mosse dalla mia personale esperienza in oltre vent'anni di attività nel mondo sanitario. In questi anni ho visto e vissuto l'attività di coordinamento da quattro diversi punti di vista: da sotto - da dentro - da sopra - di lato. L'ho vista "da sotto" quando facevo l'infermiera in ambito clinico e vedevo chi "sopra di me" faceva il coordinatore e pensavo tutto il tempo a come lo avrei fatto io se ne avessi avuto l'opportunità. L'ho vissuta "da dentro" quando ho svolto attività di coordinamento e ho potuto far mia l'esperienza di "far funzionare le cose", con le sue difficoltà e possibilità. L'ho rivista "da sopra" quando ho ricoperto il ruolo di dirigente dell'assistenza infermieristica, potendone vedere il potenziale più ampio, le possibilità inesprese e quelle realizzate. L'ho potuta, infine, incontrare nuovamente "di lato" occupandomi di formazione e ricerca che aveva come destinatari e partner i coordinatori. Da queste quattro angolazioni ho conosciuto, chi è e cosa fa il coordinatore, levigando i pensieri nel tempo, fino a comprendere il senso delle sue logiche e delle sue dinamiche di azione. Così è nato questo libro sul management, che utilizza come "rappresentanze empiriche" la mia esperienza con le quattro visioni descritte, e quella degli altri coordinatori che hanno portato il loro puntuale e originale punto di vista.

Dare continuità e approfondimento al precedente contributo "Le responsabilità del coordinatore delle professioni sanitarie". In quel testo (McGraw-Hill, 2011) la figura e l'attività del coordinatore delle professioni sanitarie, viene analizzata partendo dal percorso storico-giuridico, ma toccando il tema del management solo come corollario alla struttura centrale, che aveva il suo focus sulle responsabilità. Pur parlando di responsabilità organizzative e gestionali, non è stato possibile approfondire alcuni concetti del management, che potranno trovare maggior spazio in questo contributo.

*L'Autore*