

# Il *management* in Sanità e la comunicazione

In cosa consistono le competenze manageriali? Come possono fare i *manager* ad equilibrare gli aspetti antitetici di profondità/superficialità e di fare/far fare? Un ingrediente fondamentale è il possesso di competenze trasversali, prima fra tutte la comunicazione. Il buon *manager* deve essere in grado di tirare fuori il meglio dalle persone che lavorano con lui per far funzionare l'organizzazione attraverso loro. Spiegare, motivare, incoraggiare, spronare. L'informazione/comunicazione è il ponte con cui il *manager* raggiunge le persone.

Annalisa Pennini  
Direttore Scientifico,  
FORMAT sas

## Le caratteristiche del *management* (anche) in Sanità

Questa attività manageriale è stata recentemente descritta nel seguente modo:

***“Non è una scienza nè una professione; è invece una pratica, che si apprende innanzitutto tramite l’esperienza e che si radica in un contesto”***

***[Mintzberg, 2010 e 2014]***

Questa affermazione trova la sua spiegazione analizzando i suoi quattro punti cardine:

1. scienza;
2. professione;
3. pratica;
4. contesto.

Secondo l'autore il *management* non può essere una scienza, perché se così fosse, dovrebbe occuparsi dello sviluppo di conoscenze sistematiche attraverso l'attività di ricerca; mentre sappiamo che lo scopo della gestione è quello di far funzionare le attività all'interno delle organizzazioni. Non è nemmeno una scienza applicata, perché anche in questo caso dovrebbe comunque avere le stesse caratteristiche appena descritte. Però non possiamo affermare che non abbia nulla a che fare con la scienza, perché il *manager* si serve e applica conoscenze scientifiche.

Rispetto alla possibilità che il *management* non sia una professione, è opportuna una riflessione sul significato che l'autore intende trasmettere riprendendo anche altri riferimenti (Whintley, 1995 e 1989; Hill, 2003). Si afferma che il *management* non può essere formalmente appreso, come accade per altre discipline, come la medicina, l'architettura, l'ingegneria, pena l'inefficacia. Pochi sono gli aspetti che possono essere codificati e pertanto trasmessi prima della messa in pratica, fuori dai contesti dove le attività manageriali trovano concretezza. Le discipline sopracitate e tante altre, devono essere apprese in maniera formale, mentre ciò non è vero in modo assoluto per il *management*. Per questa ragione, esso può essere un impiego professionale, ovvero un'occupazione, ma non è detto che sia una professione in senso stretto. Possono infatti esistere *manager* con diversificati percorsi di formazione, non sempre formali e regolari.

Questa affermazione può essere un po' meno vera in ambito sanitario, dove da diversi anni sono stati individuati e vengono svolti programmi formativi per clinici che si avviano alle attività di gestione, ma rimane un assunto di fondo se pensiamo alla diversificazione dei percorsi e profili di ruolo.

Inoltre, non dobbiamo dimenticare che la conoscenza più autentica e preziosa che possiamo trovare nell'attività manageriale non è quella appresa in modo formale, ma quella considerata come "tacita" o "implicita". Ciò non significa che sia accessibile o di facile acquisizione, ma che necessita di pratica svolta in uno specifico ambito, così da renderla unica e difficilmente esportabile.

Ecco quindi comparire la pratica e il contesto, gli ultimi due elementi di questa analisi.

La pratica diviene possibile in un contesto specifico, applicando conoscenze scientifiche, utilizzando l'intuizione (che Mintzberg chiama "arte"), per sviluppare esperienza. Di converso, risulta possibile pertanto un modello di *manager* "puro" avulso dal contesto e dall'esperienza in esso sviluppata?

Nella maggior parte dei casi questo non è possibile, perché è necessario un *background* tecnico-specialistico-distintivo che consenta di leggere e comprendere i contesti, i bisogni e i problemi. È possibile, solo se i *manager* apprendono ciò che caratterizza un contesto specifico – possibile ma difficile – ed è per questo che rimane prevalentemente una situazione isolata.

Ciò è particolarmente vero nelle organizzazioni "ad alto tasso di conoscenza", come la Sanità, dove il possesso di conoscenze tecnico-specialistico-distintive aiuta ad esse-

re interlocutori efficaci e affidabili, a prendere decisioni e a produrre opinioni originali. È importante però riconoscere che la misura con cui queste conoscenze specialistiche sono possedute e utilizzate deve essere diversa da quella del clinico, dell'operativo. Allo specialista viene chiesto di andare in profondità, di applicare un sapere molto dettagliato. Se il *manager*, in Sanità come in altri contesti, applicasse le conoscenze cliniche o tecniche che possiede, nello stesso modo dello specialista, cioè andando a fondo ad ogni situazione, probabilmente sarebbe più un ostacolo che una risorsa. La sua funzione principale è quella di facilitare lo sviluppo e l'applicazione di conoscenze cliniche, tecniche, appunto specialistiche. Per fare ciò deve avere un livello di conoscenza del contesto e delle sue specificità sufficiente a rappresentare, comprendere, decidere, ma non così approfondito per "fare".

Il *manager* deve far funzionare il sistema e l'organizzazione a lui assegnata, e pertanto ottenere dei risultati, principalmente attraverso altre persone, non operando direttamente. In linea generale e per creare una linea di demarcazione fra gli "operativi" e i "gestionali" possiamo affermare che svolge un'attività manageriale chiunque non faccia riferimento a tempo-risorse personali, ma a quelle di un sistema nel suo complesso, ovvero: chiunque nella sua attività professionale, faccia leva su qualcun/qualcos'altro per ottenere un risultato (Pennini, 2013). Questa funzione di "leva" fa sì che il *manager* non possa andare in profondità, pena l'efficacia della stessa, ma rimanere in superficie, con competenza.

Un paradosso? Non sembra: dal clinico al *manager* cambia la prospettiva; dalla profondità alla superficie, da conoscenze utilizzate per fare, a conoscenze utilizzate per far fare. Il *manager* deve fare del suo meglio per tirare fuori il meglio dalle persone che lavorano con lui e che sono gli esperti clinici e tecnici di quel settore. Per farlo, ha necessità di "sapere di cosa parlano i tecnici", ma a un livello diverso da loro, pena il livellamento verso il basso e la perdita di autorevolezza. Non sarà necessario scendere allo stesso livello di dettaglio di chi opera nei singoli processi, ma per decidere in modo autorevole deve conoscere sufficientemente bene le fasi dei processi che si trovano sotto il proprio controllo (Scortegagna e Gonnelli, 2011).

Come possono fare ogni giorno i *manager* ad equilibrare questi aspetti: profondità-superficialità, fare-far fare?

Sicuramente un ingrediente fondamentale per la funzione di leva è il possesso di competenze trasversali (Macchioni, 2003), fra le quali la **comunicazione**. D'altro canto in cosa consistono le competenze manageriali, visto l'ana-

lisi soprariportata sui quattro aspetti che concretizzano le attività gestionali? In Sanità praticamente tutti, o molti, *manager* ai vari livelli, sono stati dei clinici e pertanto sicuramente una base certa per capire, decidere, interloquire è data dalla conoscenza implicita del contesto e del sistema, detti anche requisiti “nascosti” (o soglia) di capacità tecnica (Spencer e Spencer, 2003). Ma questi da soli non sono sufficienti, altrimenti si rischierebbe di rimanere fermi al fare, senza evolvere verso la citata funzione di leva. Le altre competenze messe in campo sono di altro tipo, fra le quali: comunicative, di *leadership*, di pianificazione, di controllo e altre ancora.

### La comunicazione nell'attività manageriale

Il *manager* fa funzionare l'organizzazione attraverso altre persone, che raggiunge attraverso la relazione e la comunicazione, che sono gli strumenti principali della “leva”. Spiegare, motivare, incoraggiare, spronare e altro ancora, sono azioni che hanno come base l'elaborazione di informazioni, la loro trasmissione, il ricevimento di *feedback* e la rimodulazione.

L'informazione/comunicazione è il ponte con cui il *manager* raggiunge le persone.

L'azione del *manager* è “vuota” di contenuti gestuali o tecnici, ma “piena” di informazioni, da processare e veicolare attraverso processi comunicativi, che servono a far accadere le cose, attraverso le persone che sono a contatto con lui. Barnard, già negli anni trenta, affermava che la prima funzione di un dirigente fosse quella di sviluppare e mantenere un sistema di comunicazione (Barnard, 1938). Secondo Hales (1986), la comunicazione non è solo un'attività nella quale i *manager* investono molto tempo, ma essa è il mezzo con il quale il lavoro manageriale si costruisce e si mantiene. Alcune ricerche (Mintzberg, 1975; Tengblad, 2000) hanno stimato il tempo investito dai *manager* in attività di comunicazione e pur con diversi tempi e modalità, hanno evidenziato che esso raggiunge o supera il 50% del tempo di lavoro. Se consideriamo non solo il tempo “diretto” di comunicazione (formale, informale, scritta, orale) ma tutto il tempo dedicato a processi collegati con la comunicazione, come l'acquisizione di informazioni, la supervisione, la decisione su come gestire le informazioni possedute e altro ancora, tale impegno di tempo sicuramente sale ancora.

Il *manager* cerca e riceve informazioni dall'interno e dall'esterno della sua unità organizzativa, le processa e le trasmette ancora all'interno e all'esterno, in un ciclo continuo. Egli diviene un “centro nevralgico di smistamen-

to”, in più direzioni e velocità. Può trattenerne o rilasciare, rallentare o accelerare i flussi comunicazione, essere qualcosa - per usare alcune metafore - come: una diga, una spugna, un corridoio, a seconda delle situazioni e necessità. Il *manager* costruisce reti invisibili parlando, telefonando, inviando e-mail, controllando, girando per la propria unità organizzativa e fuori di essa, spesso con un ritmo incessante e probabilmente senza la totale consapevolezza di quanta informazione/comunicazione passi per le sue mani ogni giorno.

È in questo modo che può essere “superficiale”, ma mantenere una visione d'insieme privilegiata che sfugge all'operativo, impegnato ad andare in profondità nelle sue attività e funzioni. Il *manager* conosce meno dell'operativo i dettagli di ogni singola attività, ma conosce abbastanza di tutte le attività, per poter vedere l'insieme. Quale informazione ricerca in maniera prevalente chi svolge attività di gestione? Quella contenuta nei documenti formali, che potenzialmente è disponibile per tutti, non è il livello informativo/comunicativo preferito dai *manager*, che spesso privilegiano il livello informale fatto di opinioni, “sentito dire”, aspetti della comunicazione non verbale. Possono essere più significativi il tono della voce, l'espressione, i gesti evidenti in una conversazione che un documento formalizzato, per cogliere il clima di una situazione.

Anche per queste ragioni l'attività manageriale è spesso portatrice di un sovraccarico di informazioni, che si concentrano in determinati momenti o situazioni e che aggravigliano i pensieri del *manager*. Quanto cedere alla tentazione di “sapere tutto” di cosa accade nella propria unità o quanto stare più distanti dall'informazione, per evitare eccessivi carichi emotivi e cognitivi? È un dilemma che assale continuamente i *manager* e probabilmente non ha soluzioni definitive, che dovranno essere ricercate in maniera personalizzata e situazionale. ◆

### Bibliografia

- Barnard C.I. (1938), *The Functions of the Executive*, Cambridge MA, Harvard University Press; trad. it. *Le funzioni del dirigente: organizzazione e direzione*, di P. Bontadini, Utet, Torino, 1948
- Hales C. (1986), *What Do Managers Do? A Critical Review of the Evidence*, *Journal of Management Studies*, 23, (1) 1986, 88-115
- Hill L.A. (2003), *Becoming a Manager: How New Managers Master the Challenges of Leadership*, 2<sup>a</sup> ed., Boston, Harvard Business School Press

- Macchioni P. (2012), *Check-up manageriale – Valutazione e guida allo sviluppo di competenze del manager italiano*, FrancoAngeli, Milano
- Mintzberg H. (2010), *Il lavoro manageriale*, FrancoAngeli, Milano
- Mintzberg H. (2014), *Il lavoro manageriale in pratica*, FrancoAngeli, Milano
- Mintzberg H. (1975a), *Impediments to the Use of Management Information*, National association of Accountants (US) and Society of Industrial Accountants (Canada)
- Mintzberg H. (1975b), *The Manager's Job: Folklore and Fact*, Harvard Business Review, 53, (2) 1975, 100-110
- Pennini A. (2013), *Strumenti di management per i coordinatori delle professioni sanitarie*, McGraw-Hill, Milano
- Scortegagna C. e Gonnelli M. (2011), *Lezioni virtuali di manager reali*, FrancoAngeli, Milano
- Spencer L.M. e Spencer S.M. (2003), *Competenze nel lavoro – Modelli per una performance superiore*, FrancoAngeli, Milano
- Tengblad S. (2000), *Continuity an Change in Managerial Work*, GUPEA, GRI Report, 3, Göteborg University, School of Business, Economic and Law
- Whintley R. (1995), *Academic Knowledge and Work Jurisdiction in Management*, Organization Science, 16, (1), 1995, 81-105
- Whintley R. (1989), *On the Nature of Managerial Tasks: Their Distinguishing Characteristics and Organisation*, Journal of Management Studies, 26, (3), 1989, 209-225