



Leadership etica nelle professioni sanitarie

Coscienza, ragionamento etico e responsabilità decisionale nella dirigenza delle professioni sanitarie

"Non esiste cura senza responsabilità. E non esiste responsabilità senza la capacità di interrogarsi sul bene dell'altro."

Luigina Mortari, Filosofia della cura, 2015

Che cosa intendiamo per leadership etica

La leadership etica è la capacità del leader di orientare decisioni, comportamenti e cultura organizzativa attraverso **principi morali espliciti e condivisi**.

La leadership etica consiste nel dimostrare comportamenti moralmente appropriati attraverso le proprie azioni e relazioni e nel promuovere tali comportamenti attraverso comunicazione, rinforzo e decisione.

Brown, Treviño e Harrison

Il leader etico:

Agisce con integrità

Esplicita i valori

Costruisce contesti organizzativi che rendono possibile l'agire etico

❏ **Riferimento:** Brown M., Treviño L., Harrison D. (2005) *Ethical leadership: A social learning perspective*. Organizational Behavior and Human Decision Processes.





Leadership etica e organizzazioni sanitarie

Negli ultimi anni numerosi studi hanno analizzato l'impatto della leadership etica nelle professioni sanitarie.

La leadership etica è associata a:



Maggiore sensibilità morale
dei professionisti



Maggiore coraggio morale
nelle scelte difficili



Riduzione del moral distress
nei contesti di cura



Miglioramento della sicurezza delle cure
per i pazienti



Rafforzamento della fiducia organizzativa
tra professionisti e istituzioni

La leadership etica contribuisce quindi a costruire contesti organizzativi che sostengono la responsabilità morale dei professionisti.

📄 **Riferimenti:** Gallagher A. (2010) *Moral distress and moral courage in nursing practice* — Meng J. et al. (2025) *Ethical leadership and moral courage among nurses*

Il dirigente sanitario come agente morale

Il dirigente delle professioni sanitarie non è soltanto un gestore di risorse.

È un agente morale.

Questo implica alcune responsabilità fondamentali:

- Riconoscere i problemi etici nella pratica organizzativa
- Favorire spazi di riflessione tra professionisti
- Assumere decisioni giustificate e trasparenti
- Proteggere la dignità delle persone assistite e dei professionisti

La leadership etica non elimina i conflitti morali. **Li rende visibili e affrontabili.**



La coscienza come spazio riflessivo della leadership

La coscienza non è semplicemente una convinzione personale.

È uno **spazio riflessivo** in cui la persona valuta:

Valori

Responsabilità

Conseguenze

Contesto relazionale



Nel caso della leadership la coscienza assume una **dimensione ulteriore**.

Il leader non decide solo per sé. Decide in nome dell'**organizzazione** e delle persone che ne fanno parte.

📖 Riferimento: Mortari L. (2015) *Filosofia della cura*.

Il ragionamento etico come competenza avanzata

Il ragionamento etico è il processo attraverso il quale si affrontano dilemmi morali.

Il processo decisionale etico può essere descritto attraverso alcune fasi fondamentali:

01

Riconoscere il problema etico

Da intuizioni morali

Cioè quando capisco immediatamente cosa è giusto ma non lo ho confrontato con altri principi e valori in gioco

Ragionamento etico

Verità argomentative

Tali perché frutto di un ragionamento critico che ha messo in discussione le intuizioni e le ha rese etiche

02

Identificare i valori in gioco

03

Analizzare le possibili opzioni

04

Valutare conseguenze e responsabilità

05

Assumere una decisione argomentata

Il dirigente ha la responsabilità di rendere visibile questo processo.

La qualità etica di una decisione dipende dalla qualità del processo che la rende possibile.

Decisione etica e accountability

Una decisione etica non è solo una decisione giusta.

È una decisione che può essere spiegata e giustificata.



Nelle organizzazioni sanitarie questo significa:

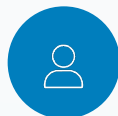
- Esplicitare i criteri decisionali
- Documentare i processi decisionali
- Rendere conto delle scelte effettuate

La trasparenza decisionale è una delle condizioni fondamentali per costruire fiducia nelle organizzazioni.

Gentilezza e leadership

È una forma di responsabilità relazionale.

La gentilezza nella leadership significa:



Riconoscere l'altro



Gestire i conflitti senza umiliare



Proteggere la dignità delle persone



Comunicare decisioni difficili con rispetto

La gentilezza diventa quindi una **competenza etica della leadership**.



Riferimenti: Mortari L. (2015) *Filosofia della cura* — Tronto J. (2013) *Caring Democracy*

Ramachandran S et al. Whither compassionate leadership? A systematic review. (2023/2024). Systematic review: compassionate leadership in health care, esperienze e percezioni.

Dyar R et al. Kindness in healthcare leadership and management. 2025.

Demeke GW et al. Servant Leadership in the Healthcare Literature: A Systematic Review. 2024.

Dilemmi etici nella dirigenza sanitaria

Il dirigente sanitario affronta quotidianamente dilemmi morali complessi.

Tra i più ricorrenti:

Allocazione delle risorse e distribuzione del personale

Pressioni produttive e qualità della cura

Protezione dei professionisti e responsabilità organizzativa

Questi dilemmi non possono essere affrontati solo con strumenti tecnici.

Richiedono **discernimento etico**.



Architettura della leadership etica

Possiamo immaginare la leadership etica come una architettura composta da quattro pilastri fondamentali.



Coscienza

Capacità di riconoscere i problemi etici



Ragionamento etico

Capacità di analizzare dilemmi e alternative



Decisione responsabile

Capacità di assumere decisioni motivate



Cultura organizzativa

Capacità di costruire contesti eticamente abilitanti



Quando questi elementi sono presenti l'organizzazione sostiene la responsabilità morale dei professionisti.

Strumenti di leadership etica

Per rendere operativa la leadership etica nelle organizzazioni sanitarie possono essere utilizzati alcuni strumenti.

Ethics briefing

Brevi momenti di confronto su dilemmi etici emersi nella pratica

Debriefing etico dopo eventi critici

Riflessione sugli aspetti relazionali ed etici degli eventi

Consulenza etica clinica

Supporto ai professionisti nelle decisioni difficili

Formazione alla competenza etica

Sviluppo di linguaggi e strumenti di riflessione condivisi

Tre idee per concludere

- 1** La leadership etica non consiste nel trovare sempre la soluzione perfetta.
Consiste nel prendere decisioni difficili **senza perdere la dignità delle persone.**
- 2** Il leader etico non elimina la complessità morale.
Aiuta l'organizzazione a riconoscerla ed affrontarla.
- 3** La leadership etica è il luogo in cui competenza, coscienza e responsabilità si incontrano per **rendere possibile la cura**





Conclusione

La cura non riguarda solo ciò che facciamo per i pazienti.

Riguarda il modo in cui costruiamo le organizzazioni che rendono possibile la cura.

"La cura è tutto ciò che facciamo per mantenere, continuare e riparare il nostro mondo."

Joan Tronto, Caring Democracy, 2013

La leadership etica è la responsabilità di custodire le condizioni che rendono possibile la cura.



Riferimento: Tronto J. (2013) *Caring Democracy*.

Bibliografia

- Brown, M.E., Treviño, L.K. and Harrison, D.A. (2005) 'Ethical leadership: A social learning perspective for construct development and testing', *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 97(2), pp. 117–134.
- Treviño, L.K. and Brown, M.E. (2004) 'Managing to be ethical: Debunking five business ethics myths', *Harvard Business Review*.
- Gallagher, A. (2010) 'Moral distress and moral courage in everyday nursing practice', *Online Journal of Issues in Nursing*.
- Tronto, J. (2013) *Caring Democracy: Markets, Equality, and Justice*. New York: New York University Press.
- Mortari, L. (2015) *Filosofia della cura*. Milano: Raffaello Cortina.
- Demeke, G.W. et al. (2024) 'Servant Leadership in the Healthcare Literature: A Systematic Review', (full text in PMC).
- Ramachandran, S. et al. (2023/2024) 'Whither compassionate leadership? A systematic review', (systematic review; open version in PMC available).
- Systematic review: Health-care leaders' and professionals' experiences and perceptions of compassionate leadership.
- Dyar, R. et al. (2025) 'Kindness in healthcare leadership and management', (PubMed).
- Niinihuhta, M. et al. (2022) 'A systematic review of the relationships between nurse leaders' leadership styles and nurses' work-related well-being', (open in PMC).
- Rosa, D. et al. (2024) 'Role of emotions in the clinical decision-making process of the hospital nurse: A multicentre qualitative study', *MethodsX*.
- Fino, E. et al. (2023) 'Moral injury in a global health emergency: validation study... healthcare setting', *European Journal of Psychotraumatology*.
- Regione Emilia Romagna (2024) Provvedimento relativo al COREC: nomina della dott.ssa Monica Guberti come referente area infermieristica.
- Istituto Ortopedico Rizzoli (2024) Profilo professionale D.ssa Monica Guberti.