



***"Le politiche sanitarie hanno
la possibilità di radicarsi
e produrre frutti se le
organizzazioni traducono i
comportamenti in fatti."***

OCCUPIAMOCI DEGLI ALBERI PER SALVARE LE FORESTE

In un interessante editoriale "Economia e Management", nel 2014, richiamava l'attenzione sulla necessità di conoscere bene il funzionamento delle imprese per realizzare politiche economiche per lo sviluppo: forse questo suggerimento oggi è indispensabile anche per il nostro **SSN**.

Le politiche possono radicarsi e produrre frutto solo quando le organizzazioni sono in grado di tradurre i comportamenti in risultati; l'efficacia di un'organizzazione, la sua capacità realizzativa sono il focus per tradurre politiche in risultati efficaci ed efficienti. Quindi la prima politica per sostenere il SSN è una politica che punti all'organizzazione: se le nostre organizzazioni non sono efficaci è davvero difficile che possano rispondere positivamente agli stimoli delle strategie pubbliche. Organizzazioni solide e strutturate, nelle quali operi un management forte, competente e consapevole, possono realisticamente perseguire obiettivi sfidanti; organizzazioni deboli con personale demotivato e non professionalizzato, arrancano, fanno fatica e soprattutto tenderanno ad affrontare i problemi in modo non radicale, ma cercando scorciatoie, semplificazioni, risultati di breve periodo che compromettono l'organizzazione nel tempo.

Le politiche di sostegno alle organizzazioni devono favorire il generarsi di quelle condizioni che permettano ai professionisti, in primis, di riconoscersi nelle organizzazioni stesse, di averne stima, di sapere che gli sforzi vanno a buon fine, che si lavora per una buona causa.

Una regola fondamentale è far sì che gli obiettivi delle persone e quelli delle organizzazioni possano avvicinarsi il più possibile. Le persone trascorrono molto tempo nelle organizzazioni, si impegnano ed è necessario che "i capi" non considerino l'attività di ciascuno come un insieme di compiti, ma come qualcosa di molto di più: come lo sforzo per perseguire i risultati. Può capitare che si considerino questi aspetti come "astratti", ma la realtà delle persone che lavorano nelle organizzazioni non può essere ridotta a compiti e ad adempimenti! Questo modo di concepire l'organizzazione è in forte contrasto con una diffusa esperienza, ma, a ben rifletterci, la demotivazione di molti, i problemi organizzativi che si manifestano e si comunicano sono l'evidenza che tutti si aspettano organizzazioni diverse da quelle che "vivono". Allora occorre mettere in luce qualche elemento caratteristico delle organizzazioni sanitarie.

Innanzitutto, occorre sempre ricordare (a tutti, ma soprattutto ai programmatori nazionali e regionali) che **le organizzazioni sanitarie non sono scatole burocratiche**, sono al contrario realtà dove competenze e motivazione dei professionisti determinano i comportamenti: occorre quindi che siano in grado **di sostenere la motivazione** e di **promuovere e sviluppare le competenze**. Queste organizzazioni, d'altro canto, sono molto delicate, dipendono sia dalle persone che vi operano, sia dalle regole istituzionali, dalle tecnologie, dai gruppi di potere e dalle finalità istituzionali. Tante sono le determinanti che ne definiscono l'agire.

La funzione del management è quella di rendere compatibili tutti questi elementi e guidare, con determinazione, i reali comportamenti verso il raggiungimento degli obiettivi.

Quali sono perciò le condizioni organizzative che favoriscono **l'efficacia organizzativa**, la capacità, cioè, di un'organizzazione di perseguire le proprie finalità? La letteratura organizzativa sembra individuare alcuni criteri, certo da verificare sul campo, che possono esprimere scelte in grado di generare condizioni favorevoli, un terreno fertile per la gestione dei progetti e la realizzazione dei risultati.

Questi gli elementi su cui concentrare l'attenzione:

- 1. Affidare ruoli organizzativi a persone con valori e motivazioni;*
- 2. Lavorare in team per generare una maggiore capacità di risposta;*
- 3. Supportare la professionalità per favorire lo sviluppo di competenze distintive;*
- 4. Valutare per apprendere;*
- 5. Sostenere i comportamenti orientati ai risultati;*
- 6. Mettere il paziente al centro;*
- 7. Progettare, essere flessibili, pragmatici e orientati al futuro;*
- 8. Focalizzare l'organizzazione sull'apprendimento.*

1. I ruoli organizzativi

La motivazione è indispensabile perché le organizzazioni siano orientate all'efficacia.

Le organizzazioni sanitarie, soprattutto quelle pubbliche, hanno spesso difficoltà a generare motivazione nel personale. Perché? La presenza di numerose situazioni problematiche non aiuta a motivare i professionisti e gli operatori e questo inevitabilmente genera illusione e poi delusione. In particolare, nelle organizzazioni pubbliche si riscontrano problemi di **aspettative non realizzate**, di difficoltà di comunicazione, di motivazioni dei professionisti e degli operatori che possono perfino apparire ai burocrati come inopportune, e così si generano forti delusioni. Perdere la motivazione genera non solo riduzione dell'interesse all'attività lavorativa, o riduzione nell'innovazione, ma un circolo vizioso che incrementa la burocrazia, la sovrastruttura e quindi il riferimento alla forma, ai regolamenti scritti, ecc..

Tre semplici suggerimenti possono aiutare il management ad aumentare la performance:

a. Ogni persona deve essere coinvolta, deve sentirsi parte dell'organizzazione: ognuno deve sapere che il suo punto di vista conta, che c'è qualcuno disposto ad ascoltarlo. Per ottenere ciò si possono mettere in campo diverse azioni. Innanzi tutto, è opportuno che le job description siano ricche di contenuti che valorizzino le attività svolte; non devono essere elenchi di compiti operativi, ma devono esprimere chiaramente il comportamento atteso per ciascun membro dell'organizzazione.

In secondo luogo, il management deve imparare ad ascoltare e non dare per scontato l'apporto di ciascuno. L'ascolto è sicuramente una dote importante del management e il dare ragione è sicuramente un modo per coinvolgere, non necessariamente per ottenere il consenso. Infine, il management deve, almeno in parte, concedere discrezionalità ai singoli, affidare loro il lavoro e valutare oggettivamente i risultati dando spazi di autonomia a tutti gli operatori. Il decentramento delle decisioni operative è un ottimo modo per coinvolgere e responsabilizzare.

b. Nelle organizzazioni si deve promuovere attivamente lo sviluppo delle professionalità dei singoli; maggiore professionalità significa, innanzitutto, fare meglio il proprio lavoro. Lo sviluppo della professionalità si concretizza sia negli aspetti tecnici che in quelli relazionali. Il cambiamento tecnologico non è il solo cambiamento a cui prestare attenzione. Investire sulle professionalità ha come primo obiettivo quello di generare minore resistenza al cambiamento, maggiore capacità di interpretare nuovi ruoli, di modificare i propri comportamenti, apprendendo sia nuovi contenuti che nuove modalità di relazione.

c. Si deve favorire l'incentivazione, non solo attraverso incrementi retributivi, ma con altri strumenti quali la stima, la delega delle responsabilità, il riconoscimento da parte del management e dei collaboratori.

Chi deve fare in modo che tutto questo accada? Il management. Questa è una specifica responsabilità manageriale: **occorre sostenere le persone e promuovere le competenze.**

2. Lavorare in team

"Il mio compito": questa affermazione è un problema rilevante per le organizzazioni sanitarie.

Ovviamente, **i compiti sono indispensabili**, le job description dovrebbero chiarire dettagliatamente i comportamenti attesi da ciascuno, ma possono diventare un problema per l'organizzazione soprattutto nelle organizzazioni burocratiche. Di frequente il compito diviene non solo un orientamento al comportamento (cosa sicuramente positiva), ma in particolare un modo per definire limiti all'azione, astratte azioni da porre in essere. In tal modo il compito diviene il perimetro dell'azione, come se dal susseguirsi di tanti compiti potesse derivare un buon risultato per l'organizzazione. Il compito pone l'attenzione sulle azioni che ciascuno deve mettere in atto, ma deve essere accompagnato da altri strumenti organizzativi e da una diversa cultura delle persone che operano all'interno dell'organizzazione. Ad esempio, è da chiarire che i compiti devono essere coordinati, perché incidono sul compito di un'altra persona; devono essere programmati, perché si sappia come operare e si abbia orientamento ai risultati; talora devono essere svolti in modo diverso dal programmato e dalle normali modalità, ad esempio quando si manifesta un'urgenza o un imprevisto; devono essere sistematicamente rivisti, perché con il tempo occorre confermare la loro bontà. Insomma, i compiti sono importanti ma ancora più importante è come integrare i compiti, programmarli, valutarli. Un'organizzazione basata sui compiti diventa inevitabilmente burocratica e la letteratura ha evidenziato i problemi che ne derivano.

Quindi, sì ai compiti, ma **svolti in squadra**, per essere sicuri che l'orientamento al paziente (e al servizio erogato) non venga mai meno e per sostenersi e generare condizioni di condivisione degli sforzi e dei risultati.

Questo è un altro obiettivo del management: **fare squadra, generare le condizioni di lavoro condiviso e sostenute (cioè supportato), generare – appunto - un clima organizzativo positivo.**

È complesso? Certo occorrono doti importanti, l'idea è che **il “capo” dell'organizzazione ha successo nella misura in cui la “sua” organizzazione lavora insieme.** Inoltre, occorre che la cultura aziendale sia coerente con questa impostazione: **è necessario che sia valorizzato il lavoro di squadra**, ad esempio sviluppando sistemi incentivanti che premiano l'attività del team più dell'attività del singolo. Bisogna promuovere il lavoro di squadra: **occorre che diventi cultura organizzativa**, così che tutti se ne ricordano tutti i giorni! Un consiglio al management: **abbandonare “l'io” e parlare di “noi”.**

3. Supportare la professionalità per generare competenze distintive

In linea generale l'accrescimento della professionalità è un fattore che produce competenze e che quindi genera potenzialità di sviluppo, migliora i risultati qualitativi, genera maggiore motivazione e sicurezza. Non sempre nelle organizzazioni sanitarie questo è semplice da realizzarsi. Innanzi tutto, il grande nemico è il tempo.

La professionalità si acquisisce attraverso nuovi progetti, nuove modalità di svolgere anche “le solite cose”. Disporre di tempo per imparare e professionalizzarsi è proprio del management che deve essere in grado, in modo equilibrato, di “investire” sul gruppo.

In altre occasioni il nemico è lo scarso orientamento al futuro del management. Si pensa che non sia necessario approfondire, disporre di una maggiore ricchezza professionale; anzi talora si pensa che questo possa generare una fuga dall'organizzazione. Può essere che l'assenza di potenzialità generi l'uscita dalla organizzazione, ma meglio generare gruppi vincenti e coesi che singoli demotivati e deprofessionalizzati!

Supportare la professionalità è innanzi tutto un processo concreto, capace di far crescere nell'organizzazione competenze. I progetti sono il modo migliore per far crescere professionalità. Quando si sviluppano progetti è possibile individuare chi integrare nel gruppo per “imparare” cosicché attraverso la formazione possa apportare nuovi contenuti e nuove soluzioni. Occorre però che il management ci creda, che proponga questo patto ai membri della sua organizzazione: “cresciamo in professionalità per essere vincenti”.

4. Valutare per apprendere

La valutazione è la base del miglioramento. Articoli e interventi su questo tema sottolineano come le organizzazioni devono mettere in atto strumenti di apprendimento e sistemi di valutazione che permettano al management di promuovere azioni correttive e generare nuove idee.

Occorre valutare non solo i risultati, ma anche gli incarichi, i comportamenti e comprendere le potenzialità delle persone.

*Ma questo avviene nelle organizzazioni sanitarie pubbliche? A volte si ha quasi l'impressione che la valutazione sia diventata un'ulteriore sovrastruttura burocratica, un'ulteriore procedura che sottrae tempo e che non genera valore all'organizzazione; anzi a volte si ritiene che generi solo problemi perché discrimina; fa emergere differenze tra i collaboratori, genera conflitti: quindi meglio "inibirla", "sterilizzarla", renderla un procedimento burocratico. In questo modo si genera inevitabilmente una cultura organizzativa incapace di apprendere e il management, in particolare, diviene responsabile dei compiti e non dei risultati. Per combattere questa patologia **organizzativa è necessario introdurre sistematiche misurazioni.** Forse, tra tutte le azioni manageriali, questa è la più importante.*

Un consiglio: i professionisti non si accontentino di una valutazione solo sugli obiettivi gestionali, **occorre valutare anche le competenze professionali se si vuole migliorare la qualità della propria performance.**

Un altro nemico dell'apprendimento è l'autoreferenzialità: in questo caso i criteri sono astratti e le misurazioni sono "impressioni personali", magari sostenute da numeri superficiali e non confrontati o confrontabili. Il management ha un importante compito: richiamare sempre alla misurazione e al confronto.

Combattere l'autoreferenzialità è un modo per generare apprendimento, perché favorisce l'essere aperti a capire ciò che può generare miglioramento.

5. Sostenere i comportamenti orientati ai risultati

"Non si può fare". "Abbiamo fatto sempre così!". "Bisogna sentire se la Regione è d'accordo su questo progetto". Sono affermazioni che spesso si sentono quando si propongono nuove modalità organizzative, nuove procedure, innovazione e cambiamento.

Esiste una resistenza al cambiamento in ogni organizzazione... bisogna superarla, agire perché non sia una barriera all'innovazione. Ecco quindi **la necessità di introdurre nelle strutture sanitarie "il seme del cambiamento".** *Come fare?* Forse è più semplice di quello che si crede: **occorre dare spazio alla competenza, alle nuove idee e soprattutto occorre valutare; occorre un management fortemente orientato ai risultati e alla valorizzazione delle competenze!**

6. Il paziente al centro

Insofferenza, fastidio per le domande dei pazienti, per poi dover ripetere le stesse cose ai familiari... certo, il concetto di paziente al centro è astrattamente valido ma quanta insofferenza nelle organizzazioni sanitarie! *E cosa dire della violenza sugli operatori, della maleducazione, degli insulti?* Ecco allora che parlare di *patient centered care* sembra una "favola". Occorre però che questa prospettiva non sia degli operatori più "attenti" ma dell'intera organizzazione. *L'American Nurses Association* evidenzia **5** aree in materia:

- *Rispetto*
- *Integrazione e coordinamento delle cure*
- *Informazione, comunicazione ed educazione*
- *Comfort*

- *Partecipazione dei parenti.*

Un suggerimento: **il comportamento deve essere il frutto di una volontà organizzativa, condivisa e comunicata: "Da noi si fa così!"**

7. Progettare, essere flessibili, pragmatici e orientati al futuro

"Cento progetti" è un programma formativo che l'Università di Parma ha progettato per esprimere una cultura manageriale consolidata. **Organizzazioni sanitarie complesse e articolate devono essere sostenute da progetti organizzativi diffusi.** La progettazione organizzativa è il primo segnale di ricchezza manageriale. Le idee, le ipotesi di miglioramento, le aspettative si devono tradurre in progetti organizzativi concreti e operativi: **l'organizzazione deve essere sempre in evoluzione attraverso appunto i progetti.** La progettualità è fondamentale perché rappresenta il concreto impegno al miglioramento, coinvolgendo gli operatori e orientandoli positivamente al raggiungimento di obiettivi, cosicché cresca la motivazione. Ma **la progettualità non deve essere astratta:** i progetti devono essere verificati alla prova dei fatti e non da ideologie predefinite. Occorre essere pragmatici, cambiare strada se quella intrapresa non porta a destinazione, bisogna però sempre sapere ex ante qual è la destinazione... Un criterio di valutazione del top manager può essere proprio questo: *quanti progetti è stato in grado di attivare e di portare a compimento?*

I professionisti innanzi tutto devono partecipare alla progettazione organizzativa. Non si può pensare che si lasci ad altri questa fondamentale funzione. Bisogna che la *Clinical Governance* sia

efficace, che tutte le attività che la compongono (Formazione continua, Gestione del rischio clinico, Audit clinico, Medicina basata sull'evidenza, Linee-guida cliniche e percorsi diagnostico-terapeutici, Gestione dei reclami e dei contenziosi, Comunicazione e documentazione clinica, Ricerca e sviluppo, Esiti-Outcomes, Collaborazione multidisciplinare, Coinvolgimento dei pazienti, Valutazione degli operatori) siano progettate. L'organizzazione serve proprio a questo: a **presidiare** tutti questi aspetti.

Occorre essere pragmatici (misurare i risultati e non affermare principi astratti), **orientati al futuro** (attenzione all'adagiarsi su: Abbiamo sempre fatto così) e **flessibili** (cambiare nel 2020 deve essere normale, non cambiare eccezionale).

I professionisti non sono solo gli attori dell'organizzazione ma anche gli sceneggiatori.

8. La focalizzazione sull'apprendimento

Quando in un'organizzazione l'ultimo entrato può dire al capo: "*Professore, non si è lavato le mani!*", siamo in una **organizzazione matura, orientata al risultato, capace di delegare e decentrare**, perché ci si aiuta a migliorare. Così ricordava **Maurizio Cecconi** - Head of Department Anaesthesia and ICU all'*Humanitas Research Hospital*, durante il convegno "Promuovere le competenze manageriali per i professionisti sanitari" tenutosi lo scorso febbraio a Parma. E ancora richiamava che la cultura di un'organizzazione si valuta quando non c'è il capo. **Occorre condividere standard di comportamento e aiutarsi a realizzarli.** Sicuramente tutti vorrebbero lavorare in un'organizzazione così: quindi a noi realizzarla!



Le determinanti

Infine, **due condizioni determinanti** perché il management possa perseguire in modo significativo la sua essenziale funzione nelle organizzazioni sanitarie:

- *Il sostegno delle Regioni*
- *L'orientamento al futuro della politica.*

Le Regioni sono le prime a dover valorizzare le organizzazioni sanitarie. Usare gli editti, come spesso si fa (un decreto o un regolamento da applicare) non è sempre il modo migliore per valorizzare competenze e professionalità e quindi per perseguire gli obiettivi. A chi determina le politiche regionali deve essere chiaro che **se le organizzazioni non sono motivate e professionalizzate gli obiettivi stenteranno a realizzarsi.** Un'idea in tal senso: il primo obiettivo per i direttori generali sia migliorare il clima organizzativo e incrementare la professionalità!

Qualcuno in questi anni afferma: *“Giù le mani della politica dalle organizzazioni sanitarie!”* È come dire *“Via il vento dal mare”*.

Il nostro sistema pubblico è basato sulla rappresentanza e sulla responsabilità della politica nella programmazione strategica delle organizzazioni sanitarie pubbliche. Occorrono politici che sappiano piantare i semi, coltivare le piante, innaffiarle, fertilizzarle, garantire un buon terreno in cui crescere. Altrimenti le piante inaridiscono, danno cattivi frutti ed infine muoiono: così anche le organizzazioni sanitarie pubbliche. **Occorre che i politici italiani siano lungimiranti e non distruggano le nostre organizzazioni sanitarie.** Un invito a tutti i politici: *date autonomia alle organizzazioni sanitarie e chiedete risultati positivi, valutate il management sui risultati: miglioramento della qualità incremento dei volumi, aumento delle competenze delle persone che operano nelle organizzazioni.*