

dott. **Giampaolo Marino***

*Agefor - Agenzia Formativa dell'Azienda Sanitaria Usl di Modena
Master in Benessere Organizzativo Università di Firenze

Benessere e produttività nelle Aziende Sanitarie

Secondo un'indagine realizzata dalla *Gallup Organization* su 4 milioni di lavoratori americani lo scorso anno, il 65% dei dipendenti intervistati non si è sentito adeguatamente riconosciuto nel proprio lavoro.

Questa “*sensazione*” sarebbe costata all'economia statunitense qualcosa come 300 miliardi di dollari in perdita di produttività.

Le conclusioni della ricerca sembrano incoraggiare i manager delle aziende a intraprendere un percorso serio verso il benessere lavorativo, non foss'altro che per ragioni di tipo meramente economico.

Il risultato sorprendente per la banalità, se non fosse ignorato, è che 9 impiegati su 10 sostengono di essere più produttivi quando sono circondati da persone positive.

Fatte le debite proporzioni, le stesse conclusioni si possono trarre anche per i dipendenti della sanità.

Non a caso, come ci indicano le conclusioni della ricerca americana, il management delle aziende sanitarie che riesca a “*capitalizzare*” la soddisfazione e la fedeltà del proprio personale, raggiunge con più facilità degli elevati livelli di qualità dei servizi e, cosa non del tutto trascurabile per gli attuali bilanci sempre più in “rosso” della sanità, probabilmente anche dei più bassi livelli di costi e di spesa.

Quale tipo di qualità del servizio, d'altronde, potrà mai essere rilevata in una azienda sanitaria dove il burnout è diffuso tra gli infermieri e i medici?

Eppure, questo dato non viene inserito nel reporting dei controlli di gestione, nei rapporti finali delle certificazioni di qualità come anche nelle voci delle schede di valutazione sull'operato dei dirigenti della sanità.

Se non viene riportato, evidentemente, “non esiste”. Se non esiste, non ci si pone neanche il problema.

La sfida per la buona politica che persegue il miglioramento della sanità, dovrebbe, oggi, ripartire da qui, dal valore, oltre che etico e relazionale, anche strategicamente “economico” della gestione

delle risorse umane in sanità, invece, di prestarsi a delle demagogiche, quanto inutili e fine a se stesse, campagne denigratorie a senso unico, verso i servizi pubblici e chi vi lavora.

I dati e i numeri confermano l'importanza di questi fattori: chi ha un amico vicino sul posto di lavoro è, infatti, 7 volte più produttivo di chi non ce l'ha, mentre, coloro che vivono in un ambiente lavorativo caratterizzato dalla mancanza di un clima di benessere, al contrario, sono sempre meno produttivi: soltanto l'8% si farebbe coinvolgere nelle attività produttive, il 63% tirerebbe a campare e, il restante 29%, per chiudere in bellezza, sarebbe corresponsabile di una perdita della produttività aziendale.

Quindi, nonostante anche nella sanità, un personale meno motivato incida sicuramente sui risultati e sulla produttività, una strana forma di "miopia" spinge il management a non tenere conto dei costi di questa "non qualità". Per loro è stata coniata una nuova parola, "l'alessitimia" organizzativa, una sorta di analfabetismo emotivo, una mancanza di qualità umana nelle relazioni lavorative. Il risultato di questa "non abitudine" da parte del management, a confrontarsi sulle cause della mancanza di benessere lavorativo nelle aziende sanitarie prima ancora che sui rimedi, rischia a sua volta, di alimentare distorsioni e forme di omertà, amplifica il gossip, crea condizioni per lo sviluppo di pregiudizi e l'avvio di pericolose spirali degenerative delle quali, *burnout* e *mobbing*, non ne sono che una, delle tante, conseguenze.

Per non parlare delle innumerevoli ripercussioni negative che possono andare dalla conflittualità sindacale, alle ore lavorative perse, all'assenteismo, al turnover e, per finire, agli infortuni e al verificarsi di episodi di malasanità.

L'obiettivo del management delle aziende sanitarie dovrebbe invece essere di migliorare il benessere lavorativo: valorizzare le capacità e i talenti, contribuire alla realizzazione personale, favorire la trasparenza della comunicazione interna ed esterna all'azienda. *Lavorare stanca* diceva il grande scrittore Cesare Pavese. Occupa la parte prevalente della giornata, spesso prosciuga le energie migliori. Quando poi il dirigente si rivela un incapace a gestire le persone, a motivarle, a valorizzarle, spesso, il posto di lavoro, da sogno diventa incubo e anche in sanità gli esempi non mancano. Lavorare in un contesto dove è un impegno il "work life balance plain", la valorizzazione dell'autonomia e la ricerca di un equilibrio tra vita professionale e privata, è di certo un bell'andare. Parola magica "l'autonomia", nel lavoro come nella vita. Se ami qualcuno, lascialo libero. Se tieni al tuo collaboratore, lascialo agire, ripetono in coro gli esperti di leadership. Le aziende e parliamo anche di quelle sanitarie, dovranno in futuro investire nei giovani talenti, dando loro autonomia e incoraggiandoli a prendere delle decisioni, assumersi responsabilità, promuovere iniziative. Si va imponendo un atteggiamento nuovo in certe realtà lavorative di successo, non più basato su burocrazia e controllo, ma su comunicazione trasparente, visione, incentivazione. Bisogna

recuperare la complicità con le persone, sviluppare una cultura capace di dare valore a ciò che le persone hanno dentro. L'amicizia e l'allegria saranno ingredienti essenziali nelle relazioni lavorative del domani. Leadership diffusa, la chiamano gli esperti: cioè senso di responsabilità condiviso fra tutti gli operatori. Molto potrebbe fare una buona formazione manageriale in sanità se solo uscisse da una certa banalità di contenuti e affrontasse i temi nei quali le scienze manageriali hanno fatto più progressi. Solo per fare qualche esempio: leadership riflessiva, etica, strategia e comportamenti, benessere organizzativo. Promuovere una cultura della gestione delle risorse umane nelle Aziende Sanitarie e Ospedaliere improntata al benessere organizzativo è una linfa che dovrebbe scorrere nei vasi di tutta l'organizzazione sanitaria e, tutti, da chi opera in corsia o allo sportello, fino al direttore generale, dovrebbero coglierne il valore strategico e tradurlo nella pratica quotidiana.