

AUSL 11 EMPOLI

Regione Toscana

SANITA'
IN
MOVIMENTO

**La valorizzazione e lo sviluppo della risorsa umana
come strumento di miglioramento**

Dott. Claudio Mazzoni

San Miniato - 24-25 Novembre 2000

LA VALORIZZAZIONE E LO SVILUPPO DELLA RISORSA UMANA COME STRUMENTO DI MIGLIORAMENTO

Il contesto sociale in cui persone ed organizzazione oggi sono chiamate ad operare e confrontarsi è attraversato da importanti avvenimenti che stanno caratterizzando l'attuale fase di cambiamento sociale ed economico.

Processi che con molta probabilità, continueranno ad influenzare e modificare strategie e comportamenti anche nel prossimo futuro.

Tre sono i principali fenomeni interagenti tra loro, che influenzano l'attuale contesto:

- il mutamento sociale
- le trasformazioni economiche
- le innovazioni tecnologiche

Persone ed organizzazioni dovranno dunque affrontare e gestire nuovi e continui cambiamenti in relazione ai quali sono richieste nuove competenze, maggiore adattabilità e flessibilità strategica ed organizzativa, propensione costante all'innovazione.

In tale contesto si rendono pertanto sempre più necessari modelli organizzativi adeguati a rispondere ai cambiamenti in atto, in cui la qualità delle prestazioni e del lavoro sono aspetti da cui non si può prescindere nel definire gli obiettivi aziendali.

L'ultimo decennio poi, per quanto ci riguarda, è stato caratterizzato dal processo di riforma delle Aziende Sanitarie, che ha avuto inizio con il D. Lsg. 502/92 ed è stato ulteriormente definito da ultimo dal D. Lgs. 229/99.

In relazione a ciò si è avviata pertanto, all'interno delle singole Aziende Sanitarie, una fase di trasformazione organizzativa che ha coinvolto non solo gli aspetti strutturali, ma anche quelli più profondi di ordine culturale: il sistema dei valori, come visibilità della cultura aziendale e dei suoi codici di comportamento.

L'applicazione nella Sanità, di modalità organizzative e stili manageriali aziendali, non può prescindere infatti, dalle peculiarità del servizio erogato e dalle tre dimensioni che lo caratterizzano: quella etica, quella scientifica e tecnico professionale, quella di servizio alla comunità sociale.

Il bisogno di salute di ogni cittadino non può essere soddisfatto con l'erogazione di servizi anonimi e burocratici; per cui, di conseguenza, il modello organizzativo prescelto non dovrà essere visto come strumento orientato solo a sviluppare obiettivi di competizione di mercato, ma come opportunità per realizzare al meglio le tre dimensioni fondamentali dell'erogazione dei servizi per la salute.

E' focalizzando queste affermazioni, che dopo tutto caratterizzano le Aziende del Servizio Sanitario, che possiamo arrivare alla determinazione della qualità di un servizio, dove la risorsa umana assume un ruolo strategico.

La qualità è rappresentata dalla capacità di soddisfare le aspettative del cliente. Ciò generalmente avviene attraverso una prestazione composta di:

- tecnologie, ovvero attività svolte dall'uomo con strumenti di lavoro ed un corpo di conoscenze ed esperienze distintive, oppure svolte direttamente da macchinari o sistemi organizzati;
- relazioni, cioè la personalizzazione del servizio in un rapporto di interazione tra organizzazione e cliente influenzato da componenti di carattere estetico e comunicativo.

Rispetto alla prima componente, è possibile progettare e realizzare una qualità di serie con standard di prodotto-servizio e di processo. Rispetto alla seconda componente non è possibile fare ciò senza includere valori che si identifichino con la soggettività del fruitore finale del servizio. In questo caso si può parlare di un solo tipo di qualità, quella voluta dai diversi soggetti fruitori.

Da queste riflessioni emerge subito il primo e grosso problema delle organizzazioni di servizio.

Le aspettative sono diverse da persona a persona. Non solo, ma le aspettative sono mutevoli anche nello stesso individuo, in quanto influenzate dagli stati d'animo e dalla situazione che sta vivendo. Impossibile quindi standardizzare e regolamentare la parte relazionale del servizio. E' troppo elevato il rischio dell'imprevedibilità determinata dall'interazione personale, dai sistemi percettivi e dalle attese dei soggetti in gioco, il cliente e il personale di contatto. In definitiva la qualità di un servizio si gioca più sulla capacità del personale di gestire le diverse situazioni in un quadro complesso, dinamico, conflittuale di obiettivi e vincoli organizzativi, di aspettative della clientela, di setting comunicativo.

Nel nostro/vostro lavoro c'è contestualità tra produzione, consumo e controllo: un operare in presa diretta con il fruitore. E questo caratterizza l'erogazione delle prestazioni sanitarie e di conseguenza gli aspetti relativi alla qualità di tale servizio.

Ogni organizzazione di servizi ha determinate situazioni tipiche, in cui avviene l'interazione fra personale di contatto e cliente. Sono i cosiddetti momenti della verità, nei quali l'organizzazione si gioca la fiducia del cliente. Si dice che nelle organizzazioni di servizi il personale di contatto è il cuore, il centro dell'organizzazione. Il cliente vede in lui l'intera organizzazione. Il suo atteggiamento, il suo umore, la sua disponibilità, la sua competenza sono per il cliente la fotografia di tutta l'organizzazione. Bastano pochi momenti della verità negativi per rovinare l'immagine, la credibilità dell'azienda. Dunque la gestione del personale è un problema strategico primario delle organizzazioni dei servizi sanitari.

Nelle nostre realtà aziendali il capitale umano pertanto ha la stessa importanza del capitale economico. L'energia motivazionale, l'entusiasmo, la partecipazione, devono essere concepite come fattori trainanti dello sviluppo organizzativo. E ciò può avvenire solo attraverso la maggior valorizzazione possibile delle risorse umane, integrando quindi le competenze, le attese ed i bisogni vitali delle persone con il contesto lavorativo che l'azienda può offrire loro, continuando a perseguire i propri obiettivi.

Un'organizzazione non può non sostenere, quindi, un'etica del lavoro intesa come valore primario, dove le persone esprimono in esso la loro soggettività, i loro interessi, le loro motivazioni e i loro desideri.

Devono prevalere in un modello organizzativo nuovo la cultura della professionalità, della cooperazione, dell'innovazione e dell'interdipendenza. Ciò può essere permesso da sistemi operativi appropriati e coerenti. Le unità organizzative devono essere, infatti, orientate al conseguimento di risultati unitari ed essere dotate di un certo livello di autonomia operativa e di capacità di autoregolazione. Devono poter quindi ottimizzare l'utilizzo delle risorse dedicate in funzione dei risultati attesi.

Si devono sviluppare strutture sistemiche, interdipendenti, matriciali, flessibili, con team di lavoro temporanei e definiti volta per volta.

Centralizzare il controllo strategico e decentrare il controllo operativo. Superare la dicotomia netta tra soggetti decisori e soggetti esecutori. Nel progettare, descrivere ed assegnare il lavoro diventa allora più importante attribuire le responsabilità, gli obiettivi, i mezzi, i vincoli che non definire, in modo capillare e specifico, i compiti, le procedure, le mansioni.

Un'organizzazione organica deve essere in tutte queste peculiarità più simile ai tratti di un organismo vivente che non a quelli di un ingranaggio.

In effetti, per molto tempo, le organizzazioni sono state pensate, progettate e gestite come ingranaggi, dove ogni elemento aveva la sua funzione rigida e predefinita. Ma questa rigidità mal si adatta oggi con l'imprevedibilità, il continuo cambiamento, la diversificazione crescente dei prodotti/servizi e soprattutto, da un lato, con il bisogno delle aziende di poter contare su un lavoratore altamente responsabilizzato e coinvolto e, dall'altro, con la non contrastante esigenza delle persone di esprimere la loro soggettività, la loro potenzialità; con l'esigenza crescente di qualità della condizione lavorativa e di qualità della vita.

La valorizzazione e lo sviluppo del patrimonio delle competenze professionali possedute dagli operatori è uno dei nodi principali che le singole Aziende hanno nell'opera di reinterpretare, alla luce della propria missione, del sistema dei valori e della cultura aziendale, i modelli organizzativi.

Fino ad oggi la distinzione tra organizzazioni si è avvalsa di presupposti ed elementi organizzativi comunque tipici della cultura meccanica del lavoro.

Oggi invece devono prevalere elementi organizzativi più tipici della visione organica del lavoro, come, per esempio, l'identità genetica e la cultura d'impresa, lo stile di management, le attese verso il fattore umano, i valori visibili ed invisibili premianti, gli obiettivi sociali.

In effetti molte cose stanno cambiando nelle organizzazioni.

Ecco allora che si passa dalla meccanizzazione rigida all'automazione flessibile, dall'accentramento al decentramento produttivo e decisionale, dalle mansioni ai ruoli, dal lavoro per procedure al lavoro per obiettivi.

La stessa qualità del lavoro ha assunto la dignità di fine che le organizzazioni perseguono al pari degli obiettivi economici, rappresentando un mezzo, uno strumento magico capace di incidere sulla produttività e sulla qualità delle prestazioni.

Si sta introducendo un diverso modo di lavorare, attraverso il coinvolgimento degli operatori come protagonisti in prima persona del cambiamento e si sta impostando una diversa strategia di gestione manageriale delle risorse umane.

Si sviluppano così nuovi modelli organizzativi, mediante anche un sistema di formazione interna/esterna, finalizzati all'affinamento della capacità ed a nuove forme di apprendimento organizzativo.

Il modello della learning organization, evidenzia l'importanza dell'apprendimento organizzativo considerato come "l'insieme dei processi" che portano un'organizzazione ad analizzare e ripensare criticamente i propri successi ed i propri insuccessi, rivedere continuamente i propri indirizzi strategici e le routine consolidate, porre attenzione a tutti i segnali provenienti dall'ambiente, sperimentare innovazioni tecniche ed organizzative. E' un modello multidisciplinare e multidimensionale, che consente di integrare più filoni di ricerca manageriale, più strumenti e tecniche di gestione aziendale. Le caratteristiche di un'organizzazione che apprende sono, per molti aspetti, contenute negli obiettivi di aziendalizzazione delle strutture sanitarie quali, ad esempio: ricerca e sviluppo di comportamenti aziendali innovativi in termini di capacità di gestione, predisposizione di nuovi sistemi decisionali, sviluppo del sistema di valori e della cultura aziendale.

Cogliere l'occasione per riprogettare le proprie strategie di intervento, la propria organizzazione e i propri comportamenti organizzativi, utilizzando e valorizzando il patrimonio di competenze e di professionalità dei propri operatori ed avviare progetti di miglioramento dei servizi è certamente uno tra gli obiettivi principali di un'Azienda Sanitaria in un'ottica di sviluppo continuo della qualità e consolidamento dei propri valori e della propria cultura aziendale.

Claudio Mazzoni