

Svelare il sommerso dell'organizzazione

L'analisi di clima come strumento d'indagine. Come la parte sommersa di un iceberg, che non è visibile a una prima occhiata, ma ne costituisce la porzione più voluminosa, le variabili soft rappresentano la dimensione invisibile del sistema organizzativo

Quando si parla dei cambiamenti che stanno coinvolgendo il mondo della Sanità l'attenzione cade inevitabilmente sugli aspetti e sulle variabili maggiormente visibili legate a tali cambiamenti: l'entrata in un mercato competitivo, l'innovazione tecnologica, la necessità di perseguire maggiori livelli di efficienza nella gestione dei servizi sanitari, la revisione delle procedure e, più in generale, la riprogettazione dell'organizzazione sanitaria.

La chiave del cambiamento

È indubbio che tali variabili costituiscano aspetti chiave del cambiamento: dal loro presidio e dalla migliore capacità di amministrazione delle risorse può dipendere la sussistenza stessa di un'organizzazione sanitaria, ma è altrettanto vero che concentrare l'attenzione esclusivamente su queste variabili "hard" - ovvero tangibili - dell'organizzazione riflette una visione meccanicistica - e miope - del cambiamento.

Tali variabili, infatti, rappresentano sì gli aspetti più visibili di un'organizzazione (sono tipicamente variabili che possono essere codificate in manuali, procedure, protocolli e quindi essere definite in ogni singolo dettaglio) ma, al contempo, poggiano su un sostrato intangibile, "soft", più difficile da esplorare, ma altrettanto indispensabile: un sostrato costituito dalle persone, dalle relazioni

che queste instaurano tra di loro e nei confronti dell'organizzazione, dai valori che condividono e dal modo in cui vivono la loro "appartenenza" all'organizzazione.

Come la parte sommersa di un iceberg, che non è visibile a una prima occhiata, ma ne costituisce la porzione più voluminosa, le variabili soft rappresentano la dimensione invisibile del sistema organizzativo, strettamente legata ad altre variabili strutturali di più facile e immediata lettura. La conoscenza di queste variabili e la capacità di riconoscerne le dinamiche consente a chi ricopre ruoli di responsabilità di gestire con maggior consapevolezza e maggiori possibilità di successo i processi organizzativi.

Analizzare le variabili soft di un'organizzazione contribuisce a conoscerne lo "stato di salute". Uno dei principali indicatori dello stato di salute dell'organizzazione è il clima. Quest'ultimo può essere definito come l'insieme degli "elementi, opinioni, sentimenti, percezioni dei membri, che colgono la qualità dell'ambiente del gruppo, la sua atmosfera"¹.

Misurare le percezioni

La presenza di un clima positivo, costituisce una delle principali variabili che supportano la motivazione degli individui e, conseguentemente, la qualità del loro operato e dell'orga-

nizzazione nel suo complesso: "La percezione di un clima positivo consente al lavoratore di esprimere alti livelli motivazionali e dare il meglio di sé nell'espletamento del suo ruolo e delle sue funzioni, a qualunque livello, collaborando attivamente allo sviluppo dell'organizzazione"².

Dal momento che l'analisi consiste anche nella raccolta delle percezioni degli individui rispetto alla propria condizione emotiva e al rapporto con gli altri all'interno dell'organizzazione, si andrà a "misurare" una sorta di "febbre" dell'organizzazione che esprime il livello di integrazione tra individuo (storia personale, motivazione e soddisfazione) e organizzazione (cultura, strutture e processi). In questo modo sarà possibile anche rilevare il modo in cui i singoli individui fanno propri gli obiettivi aziendali.

Vista la pregnanza di tali aspetti "intangibili" diventa importante monitorarli adottando una metodologia rigorosa benché flessibile e adattabile alle specifiche realtà di volta in volta oggetto di analisi, ognuna caratterizzata da un diverso intreccio delle variabili hard e soft e da un diverso rapporto con il contesto. Essenziale è analizzare quali siano le variabili che incidono nella determinazione del clima organizzativo e che sono il punto di forza dell'organizzazione e diventa altresì importante adottare delle metodologie di indagine che portino alla luce queste



ISTUD

variabili:

- l'efficacia dei sistemi di comunicazione e degli strumenti di coordinamento formali e informali;
- il livello di autonomia e responsabilità nell'organizzazione del lavoro;
- la possibilità di esprimere i propri punti di forza e di debolezza all'interno del gruppo di lavoro e la disponibilità del team a collaborare e sostenere il singolo;
- la chiarezza del proprio ruolo e la possibilità di avere feedback sul proprio comportamento;
- il senso di appartenenza e la condivisione di valori.

Se è relativamente semplice identificare quali siano le variabili che maggiormente contribuiscono alla determinazione del clima di lavoro, non è altrettanto semplice analizzare tali variabili in modo approfondito e riuscendo a riconoscerne le dinamiche e i nessi che le legano.

Si impone perciò l'individuazione di strumenti adeguati di indagine che consentano di portare a galla il mondo sommerso dell'iceberg organizzativo. Un elemento così delicato come il clima necessita di essere analizzato con strumenti specifici e multidimensionali che permettano di esplorare variabili qualitative, quantitative e soprattutto che consentano alle persone di esprimersi con maggiore libertà.

Costruire un questionario

La costruzione di un questionario è un processo complesso: bisogna mettere a fuoco tutte le variabili rilevanti, individuare i rispettivi pesi, predisporre delle domande di controllo.

Nel caso specifico delle analisi di cli-

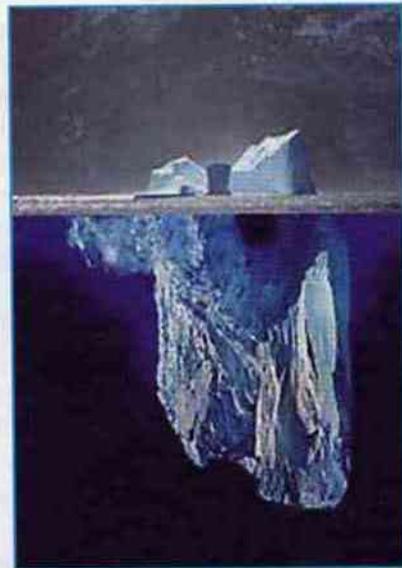


ma svolte presso le organizzazioni sanitarie il processo di costruzione degli strumenti di indagine diventa ancora più articolato a causa delle specifiche caratteristiche di tali organizzazioni:

- a seguito del processo di aziendalizzazione, all'interno dei processi clinici che hanno come obiettivo la cura intervengono con sempre maggiore preponderanza vincoli e interessi economici;
- all'interno delle organizzazioni sanitarie collaborano équipe multidisciplinari in cui si incontrano professionisti con differenti know-how, oltre a famiglie professionali molto diverse come gli amministrativi e i clinici portatrici oltre che di culture e linguaggi diversi, anche di priorità spesso opposte o contrastanti;
- sussiste spesso un coinvolgimento affettivo e personale connesso alla specifica mission delle organizzazioni che erogano cure.

Allo scopo di offrire uno spazio il più possibile neutro che raccolga i vissuti e le rappresentazioni del personale che lavora nelle organizzazioni sanitarie, è opportuno utilizzare degli strumenti elaborati ad hoc che limitino il ricorso a meccanismi di difesa e consentano l'espressione sincera.

Questi strumenti possono includere questionari con domande aperte o chiuse, ma anche strumenti proiettivi quali l'evocazione di un'immagine, di una metafora o la costruzione di una storia, che, in virtù dello specifico loro potere evocativo e della loro flessibilità, consentono di "por-



tare alla luce" quelle dimensioni più profonde del vissuto organizzativo delle persone che difficilmente potrebbero emergere con l'utilizzo di domande più dirette.

Certo, addentrarsi nel sommerso, con la volontà di far sì che "più ghiaccio" dell'iceberg ritrovi la luce del sole e possa sciogliersi è un atto di coraggio: alcune organizzazioni in sanità, su direttive aziendali, stanno effettuando delle analisi di clima ma gli strumenti che vengono utilizzati talvolta sono imprecisi, non abbastanza potenti per "voler veramente" scandagliare quanto sia profondo il ghiaccio sommerso. Purtroppo, girano nelle aziende sanitarie (ma anche in quelle non sanitarie) strumenti per l'indagine di clima non soddisfacenti. Riportiamo una domanda di un questionario: "Il lavoro nella mia Unità Operativa è ben organizzato?", con risposta numerica a fianco, con metrica dispari. Questa domanda è un esempio di mediocrità espressiva: cosa significa ben organizzato? Tempi? Risorse umane disponibili? Attività chiare e condivise? Sovrapposizione dei ruoli? Tutte le competenze necessarie disponibili? Carichi di lavoro? Spazi e mezzi accessibili? Orari?...E non solo, all'interno della domanda con

punteggio sono presenti due errori metodologici: primo - l'influenzamento verso la qualità "ben organizzato" (non c'è neutralità), secondo - il punteggio dispari, in generale condiziona il compilatore a barrare le caselle più centrali, svalutando la possibilità di considerare le posizioni estreme.

Accanto agli aspetti metodologici, vorremmo affrontare un ultimo punto: il feed-back da restituire ai professionisti che hanno partecipato a queste indagini. I risultati, anche se negativi, se tenuti nascosti vanno a rafforzare quella componente di ghiaccio sommerso che costituisce il clima della non visibilità: non basta solo conoscere ma anche restituire l'analisi alle persone che collaborano in sanità. E se il clima risulta "algido", terminando l'uso della metafora dell'iceberg, tale riscontro va presentato con delle possibili soluzioni che facilitino lo scioglimento del ghiaccio sommerso. Non necessariamente grandi opere di riprogettazione: anche piccoli segnali di correzione, a partire dall'attenzione alle risorse umane.

Il caso: Analisi di clima nel settore delle cure palliative³

I servizi di Cure Palliative (CP) svolgono, su tutto il territorio nazionale, un ruolo essenziale e delicato nel processo di cura del paziente con prognosi negativa. Anche simbolicamente rappresentano uno spazio che riconoscendo la sofferenza del malato, ne accoglie il dolore di qualsiasi natura. Nell'incontro con l'ineluttabile e con il senso di impotenza e con lo spaesamento che ne consegue, il paziente e i suoi familiari trovano nell'intervento dell'équipe di cure palliative la speranza di un sollievo che, pur non potendo modificare la prognosi, può offrire uno spazio di miglioramento alla qualità della vita residuale.

Questo carico di aspettative vengo-

no riversate sul professionista del Servizio di Cure Palliative il cui ruolo, benché abbia ricevuto una formazione su contenuti tecnici e scientifici, è più ricco e complesso. Lo svolgimento dei protocolli e l'applicazione del trattamento è compenetrato da una costante domanda di comprensione del malessere del paziente e della rete sociale primaria che in quel momento stringerà le sue maglie attorno a lui. La disciplina della palliazione è per definizione una pratica sanitaria "a bassa tecnologia" e alto impatto emotivo con fulcro sulla erogazione di cure che prevedano un'elevata umanizzazione del rapporto medico-paziente.

Dal 2001 l'Osservatorio Italiano di Cure Palliative (OICP) raccoglie (www.oicp.org) informazioni inerenti alle Unità di Cure Palliative, gli Hospice e le Organizzazioni non profit attive nell'ambito delle Cure Palliative in Italia.

Nel 2005 l'OICP ha svolto in collaborazione con l'ISTUD (Istituto Studi Direzionali) un'indagine mirata ad indagare "lo stato di salute organizzativa" di 76 équipe di CP raccogliendo i dati di 344 operatori e volontari. Sono state approfondite alcune aree tra cui:

- 1) il Job involvement, cioè il coinvolgimento nel lavoro e nell'organizzazione (es. le motivazioni della scelta professionale, il livello di partecipazione emotiva alle storie dei pazienti in carico al Servizio e il livello di soddisfazione nei confronti del proprio lavoro) e la disponibilità di risorse personali (es. la disponibilità di ambiti d'équipe per un sostegno psicologico, la disponibilità di ambiti personali per un sostegno psicologico);
- 2) Il gruppo come risorsa per la gestione del carico lavorativo (es. il livello di coesione nell'équipe, la disponibilità del team a collaborare, la percezione relativa allo stile di gestione dei propri superiori, il livello di autonomia e responsabilità nel-

l'organizzazione del lavoro);

- 3) Il gruppo come risorsa per la gestione del carico emotivo (es. la libertà di manifestare i propri sentimenti e le proprie idee anche nei momenti di difficoltà, l'esistenza di spazi formali o informali di condivisione dei propri vissuti);

- 4) L'organizzazione come spazio partecipato (es. la chiarezza dei ruoli e dei compiti, la disponibilità e chiarezza nella diffusione delle informazioni, il riconoscimento dei meriti e lo stimolo allo sviluppo personale, la possibilità di influenzamento e delle innovazioni proposte dagli operatori, il linguaggio utilizzato).

Adottando strumenti proiettivi quali la metafora ed una fiaba semistrutturata che i professionisti hanno creato, la ricerca ha anche indagato le rappresentazioni e i vissuti dei professionisti delle CP nei confronti dei principali attori con cui si interfacciano: l'équipe di lavoro e i malati con i loro familiari. L'analisi dei dati è stata così integrata, per non dire svelata, da strumenti di scandaglio più raffinati che hanno permesso di dipingere una degna immagine della complessità del piano operativo e dell'articolazione di diversi livelli che intervengono in una relazione di cura.

Giorgia Andreoli, Maria Giulia Marini,

Antonio Nastri

Area Sanità dell'ISTUD
Istituto Studi Direzionali

1 Tratto da: Gruppo di lavoro, lavoro di gruppo.

A cura di G.P. Quaglino, S. Casagrande, A. Castellano.

Raffaello Cortina, Milano 1992

2 Majer V, Marocci G. Il clima organizzativo. Modelli teorici e ricerche empiriche. Carocci Ed, 2003

3 In pubblicazione, O. Corli, M. Pizzuto - Cure Palliative dell'Ospedale Buzzi e Area Sanità dell'ISTUD