

3 lug 2018



LAVORO E PROFESSIONE



Tra il dire e il fare: le leve del management culturale in contesti di forte trasformazione

di *Giuseppe Scaratti**



Organizzato da Cerismas (Centro Ricerche e Studi in Management Sanitario) presso l'Ucsc di Milano, si è tenuto il 3 maggio un workshop per presentare i principali risultati di una ricerca dal titolo “Disegnare e gestire nuovi sistemi sanitari e socio-sanitari: il management del cambiamento culturale”.

La ricerca si iscrive in uno scenario in cui profondi, rapidi e sfidanti mutamenti stanno caratterizzando i sistemi di produzione di beni e servizi, con particolare riferimento alle organizzazioni sanitarie. Sollecitazioni e pressioni interne ed esterne hanno alimentato e stanno determinando processi complessi di attuazione di nuove modalità e routine operative, di apprendimenti veloci e di nuove soluzioni a problemi inediti.

Le varie figure organizzative sono coinvolte, con diverse responsabilità, nel misurarsi con tensioni, con esigenze di integrazione e di collaborazione organizzativa trasversali a confini e famiglie professionali, con la necessità comunque di garantire una sostenibile traduzione delle strategie in pratiche quotidiane. Si modificano attività, artefatti in uso, ruoli e regole,

dinamiche di potere esistenti, con forti incidenze sulle identità professionali e sulle conseguenti azioni delle figure confrontate con tale scenario.

Di qui l'esigenza di esplorare come e a quali condizioni le innovazioni in sanità vengono implementate, intrecciandosi con le caratteristiche dei contesti sociali reali.

L'idea di fondo è che le organizzazioni sanitarie (e non solo) sono anche e soprattutto contesti sociali in cui l'efficacia e l'efficienza dei processi produttivi sono strettamente connesse alla soggettività degli attori presenti e alla concretezza e affidabilità delle loro azioni, alle culture di cui sono portatori e alla capacità di attribuire significato agli eventi ed alle problematiche incontrate. L'accento viene posto non solo sugli aspetti strutturali, ma anche sulla realtà organizzativa come artefatto socialmente costruito, come processo di costruzione culturale.

I cambiamenti prefigurati devono tener conto dei saperi pratici, delle culture operative, di regole e routine diffuse, che costituiscono un tessuto in grado di influenzare i corsi d'azione e di orientare i processi di trasformazione perseguiti. Per questo il focus dell'attenzione si è posizionato sulle leve di management attraverso le quali i progetti di riforma vengono tradotti in pratica e le esperienze innovative si radicano in effettive trasformazioni.

La ricerca ha coinvolto due contesti pilota, attraverso una modalità di osservazione sul campo e di dialogo con gli attori chiave dei processi di cambiamento avviati: l'ASST Papa Giovanni XXIII di Bergamo e il Presidio Ospedaliero Territoriale Delmati di Sant'Angelo Lodigiano. Due realtà diverse, non direttamente comparabili, intenzionalmente assunte nella loro diversità di concrete situazioni contestuali rispetto alle quali si rapporta il progetto/processo di riforma.

Il materiale empirico emerso, tanto ricco, quanto articolato, ha consentito la messa a fuoco di alcune evidenze trasversali (e trasferibili) che i processi di trasformazione analizzati hanno fatto emergere, con riferimento alle burocrazie professionali delle organizzazioni sanitarie, coinvolte nelle pressioni esogene di cambiamento generate dalle riforme e dall'introduzione di nuove architetture operative e istituzionali.

Un primo dato riguarda la consapevolezza che ogni cambiamento indotto è comunque culturale, in quanto influenza abitudini, modi di vedere e di fare le cose, tradizionali zone di comfort, routine consolidate. Di qui la necessità di adottare leve di management culturale, in grado di presidiare sia un lavoro di relazione (connessioni plurali; azioni comuni negoziate e situate; risposte collettive), sia un lavoro di articolazione (stabilire, modificare, mantenere accordi; adattarsi a situazioni mutevoli e locus instabile degli oggetti di lavoro e delle posizioni di responsabilità correlate).

Una seconda dimensione in gioco riguarda il confronto con dinamiche ricorrenti di potere, incertezza, conflitti, tensioni: aspetti tipici di zone grigie che enfatizzano la funzione di leadership ed esaltano il ruolo di figure (middle manager, boundary spanners) capaci di assumere un compito di cerniera e facilitazione/alimentazione/monitoraggio dei processi avviati.

Un ulteriore aspetto riguarda il riconoscimento di ricorrenti oggetti che si manifestano nei contesti attraversati da forte cambiamento e trasformazione: disallineamenti, incidenti critici, contraddizioni, eventi inattesi; attraversamento di zone di confine per fare evolvere

equilibri disfunzionali; processi di dialogo e di reciproco aggiustamento tra molteplici attori organizzativi e plurali famiglie professionali; variegata cultura lavorativa, professionale e organizzativa compresenti e non infrequentemente contrastanti. Tali aspetti richiedono strategie emergenti basate su esperienza e autorevolezza riconosciute; conoscenza delle dimensioni di change management in gioco; capacità intuitiva di improvvisazione e di scelta al momento giusto.

Un altro e rilevante elemento emergente è la disponibilità di artefatti (dashboard con indicatori di risultato; comunità di prassi; agende setting; spazi intra e interaziendali; ...) che da un lato traducano in pratica la tensione a una maggiore qualità dei servizi offerti, dall'altro scandiscano ritmi e tempi opportuni per 'mettere a terra' valori e priorità da assegnare nel concreto prodursi e riprodursi dei sistemi di attività in cui si è coinvolti.

Tali dimensioni promuovono senso e tensione al cambiamento nell'offrire risposte ai problemi di salute esistenti e favoriscono la progressiva contaminazione e radicamento di nuovi stili di lavoro, orientati a generare valore che serva, non adempimenti previsti dalle procedure.

Le evidenze richiamate rinviano a leve del management culturale che possono essere individuate nell'ambito di due registri fondamentali: quello della gestione di informazioni e conoscenze e quello della gestione delle risorse disponibili (umane, materiali e immateriali).

Ogni registro si articola secondo tre livelli:

- azione (con riferimento a decisioni, attivazioni e realizzazioni di documenti, disegni organizzativi, supporti all'azione e ai processi operativi, conoscenza del territorio, ...);
- relazione (connessa a comunicazione, ascolto, riconoscimento, gestione dell'autorità, regolazione di processi di cooperazione e conflitto);
- cultura (relativa a processi di integrazione - per esempio ospedale e territorio -, all'impiego di artefatti e alla circolazione di simboli e significati comuni e condivisi).

La considerazione d'insieme degli aspetti richiamati configura una consapevolezza manageriale che si riassume nella metafora della navigazione: affrontare e gestire il cambiamento nelle/delle organizzazioni sanitarie è come navigare tra vincoli e opportunità quali capitani coraggiosi e capi di buona speranza.

I vincoli e le opportunità richiamano gli aspetti istituzionali e organizzativi, connessi all'incertezza da assumere e attraversare, affrontando il rischio, gestendo l'ambiguità e accogliendo la sfida di fare sintesi, pur in scenari di vaghezza. La ricerca evidenzia come non esista una ricetta ingegneristica o una rotta lineare che conduca ad approdi sicuri, se non a rischio di drammatiche disillusioni e disincanti, o di tragiche dispersioni di risorse ed energie. Tra la navigazione esposta, in mare aperto, e quella più lenta e prudente, sotto costa, si aprono molteplici rotte e itinerari il cui attraversamento richiede l'adozione di portolani che ne garantiscono la sostenibilità e l'equilibrio tra possibilità e realtà.

L'immagine dei capitani coraggiosi e di buona speranza sottolinea le dimensioni personali in gioco, evocando l'elogio di sensibilità pionieristiche, di chi per motivazione e costruzione di senso accetta e affronta pressioni temporali e sollecitazioni, cercando e offrendo a sé e agli altri ancoraggi e riferimenti per andare avanti, ancorché provvisori, declinando aspetti di fiducia, responsabilità, rispetto, umiltà, innovazione. Figure non eroiche, né carismatiche: anzi 'ipocrite', nel senso greco di interpretazione da parte dell'attore di una

maschera e di più maschere, cioè di visioni e prospettive in grado di alimentare visioni e sensi (significati e direzioni). Anche, peraltro, nel senso di accettazione dell'imperfezione che è connessa alla realtà, e quindi come adattamento che, quando non opportunisticamente esagerato, aiuta l'uomo a gestire la complessità delle relazioni sociali.

Per concludere, possiamo riferirci a due maschere che gli attori organizzativi impegnati in navigazioni trasformative e di cambiamento sono sollecitati a indossare per usare in modo sensato e sostenibile le leve del management culturale.

La prima è la maschera dell'authorship kairotica: significa assumere la propria autorialità, nel senso di autorizzarsi a usare il potere di discernimento, discrezionalità, interpretazione a nostra disposizione che consente di contribuire, almeno in parte, alla configurazione delle organizzazioni che abitiamo. Essere autori (e non solo attori) della propria organizzazione significa assumere le dimensioni temporali in gioco (accelerazioni e ritardi, inerzie e velocità, evoluzioni e involuzioni, anticipazioni e ritardi), posizionandoci nel momento giusto (Kairos=tempo giusto): giusto, pur se sempre esposto all'incertezza e al possibile errore, ma anche all'opportunità creativa connessa alla scelta opportuna che in tale responsabilità (prendere posizione ed essere responsivi) si esprime.

La seconda è la maschera della tensione abramica: come nella figura biblica di Abramo, che conduce il suo popolo tra molteplici traversie e contraddizioni verso la terra promessa, che rinvia all'assunzione insieme della vaghezza e della sintesi, dell'incertezza e della visione, del movimento che orienta anche se non si è certi di poter vedere la meta. Non la si vede, ma se ne intuisce la traiettoria vitale che anima e sostiene i processi di trasformazione verso un senso migliore del proprio operare.

**responsabile Area Leadership e Culture organizzative, Cerismas (Centro di Ricerche e Studi in Management Sanitario) e Professore Ordinario di Psicologia organizzativa, Università Cattolica del Sacro Cuore.*

© RIPRODUZIONE RISERVATA