



Centro di Riferimento Regionale sulle Criticità Relazionali

In collaborazione con FORMAS – Regione Toscana

CONVEGNO

“Economia relazionale e sviluppo del potenziale umano. Quale futuro per gli operatori delle moderne Aziende Sanitarie in epoca di crisi?”

Firenze 15 Novembre 2011 Aula Magna del CTO – AOU Careggi

**ORGANIZZAZIONE ED ECONOMIA RELAZIONALE: POSSIBILI SVILUPPI TRA
CRISI E RISORSE**

Dott.ssa Laura Belloni

Dirigente Medico Psichiatra Responsabile Centro di Riferimento Regionale sulle Criticità Relazionali -
Direttore della Struttura Operativa Dipartimentale Clinica delle Organizzazioni presso Azienda Ospedaliero
Universitaria di Careggi - Firenze

bellonil@aou-careggi.toscana.it

Non possiamo non occuparci della nostra mente e della mente organizzativa, attraverso temi centrali quali la cura delle organizzazioni, soprattutto di quelle che curano, l'innovazione e la creatività, i temi etici intesi sia come strumento sia come orizzonte di sfondo, la motivazione e l'appartenenza, ma anche la dinamica tra la moderazione del proprio bisogno e la soddisfazione del proprio bisogno in favore del sentimento di gruppo, così come non possiamo non pensare i temi fondanti dell'umanità tutta: la nascita, la vita, la morte.

Le organizzazioni hanno il loro ciclo di vita, come gli esseri umani.

La nascita di un'organizzazione è un momento in cui in genere concorre un nucleo ristretto di menti che pensano la nascita e fanno nascere l'organizzazione stessa. Quando nasce un'organizzazione tuttavia non si pone mai il problema di come si scelgono e si aggregano altre menti, basti pensare per citare un esempio molto semplice ai colloqui di selezione che si svolgono in modo spesso ingannevole e non si basano sulle competenze relazionali.

Nel punto nascita dell'organizzazione condividere la *mission* ha molto più valore della condivisione dei dividendi.

Come nella vita delle persone, la vita di un'organizzazione contiene spazi non prevedibili e del tutto casuali, in un coacervo di menti e individui gli uni diversi dagli altri, dove gli aspetti razionali hanno il compito di contenere il caos senza privarlo della sua creatività.

La morte di un'organizzazione è in genere preceduta da lunga agonia: accade quando le forze vitali dell'organizzazione sono esaurite o sono in stallo o sono state danneggiate. Gli interventi che riguardano le organizzazioni si differenziano a seconda del ciclo di vita in cui esse si trovano.

Generalmente è difficile che si attui un intervento psico - relazionale nel momento della nascita e della costruzione di un'organizzazione, mentre frequenti sono gli interventi di coinvolgimento nella vita organizzativa, modulati in base al fatto che le difficoltà relazionali siano segnali di crisi/cambiamento nella direzione della crescita oppure che si tratti della necessità di una semplice manutenzione.

Spesso gli interventi sono invece richiesti quando vi è rischio di morte. In questo caso è importante distinguere se l'intervento acquista il senso di un accanimento terapeutico, di una cura palliativa o è un intervento di rianimazione da cui si può uscire rivitalizzati.

Come possiamo definire un'organizzazione? Possiamo individuare alcune metafore: l'organizzazione come sistema di relazioni, ma anche l'organizzazione come mente.

Si può pensare l'organizzazione come selezione di oggetti attorno ad un concetto condiviso; l'organizzazione sanitaria, ad esempio, come selezione attorno al concetto di malattia e di persona.

L'organizzazione infatti è un'entità relativa, non immobile, ma una costruzione.

Questo pone delle questioni aperte sulle quali riflettere: possono le nostre organizzazioni, sanitarie e non, essere assimilate o coincidere nella questione mentale? perché le nostre organizzazioni eludono la mente, ovvero ciò di cui si nutrono, ciò che sono?

Il problema del cambiamento delle organizzazioni implica la complessità dei sistemi mentali dinamici instabili e critici. In questo senso le criticità relazionali possono essere considerate come motore e risultante del cambiamento, mentre la resistenza al cambiamento organizzativo può essere considerata come prodotto di uno svantaggio genetico/ontologico in termini di economia relazionale dove nessuno vince. La questione dell'organizzazione come mente apre le problematiche della conoscenza e consapevolezza di sé: può un'organizzazione umana prescindere da tale questione?

Le *mission* delle varie organizzazioni sono spesso orientate ad obiettivi di corto respiro, come i risultati economici e di massimizzazione del tempo, e questo confligge con l'eticità della relazione umana, con il soddisfacimento di ragione e cuore e col naturale bisogno umano di futuro e trascendenza.

Se vogliamo definire il concetto di economia relazionale è necessario sottolineare come tutte le relazioni hanno una economia: ma qual è il contenuto e il bene di tale inevitabile e desiderato scambio?

Dobbiamo provare a definire cos'è la relazione e cosa si comunica nelle relazioni, cioè entrare nelle questioni complesse ma essenziali tra realtà, verità e pensiero, chiedendoci se è vero ciò che dico o è vero ciò che penso, e cos'è l'organizzazione, se è vero quel che vedo o vedo quel che sono, in una dinamica di rispecchiamenti, di influenze e riflessi reciproci.

Riassumendo, possiamo provare a tenere più vertici di osservazione congiunti: il punto di vista relazionale, quello dell'organizzazione, quello della mente e quello del ciclo di vita, dove i temi del tempo, del presente e del futuro e della nascita/vita/morte si intersecano arricchendo le prospettive di riflessione, e sostanziandole.

Quando pensiamo all'organizzazione possiamo utilizzare diversi modelli descrittivi; per citarne alcuni: la macchina, l'organismo, il cambiamento, il dominio, la politica, la cultura, che a loro volta comprendono sottotematiche che descrivono aspetti specifici della vita organizzativa, come ad esempio gli aspetti di conflittualità compresi nel tema del dominio o i sistemi aperti compresi nel tema dell'organizzazione come organismo.

Se abbiamo un punto di osservazione sulle organizzazioni intese come menti relazionali possiamo guardare ad esse non come cose esistenti in sé, appartenenti al mondo naturale, ma come frutto e proiezione della mente umana, quindi inevitabilmente connesse a tutte le implicazioni e conseguenze di natura storica, filosofica, culturale, economica.

Se pensiamo alle organizzazioni come sistemi aperti si delinea una complessità di relazioni tra i sottosistemi che le compongono (sottosistema degli obiettivi e valori, tecnico, psicologico, strutturale, dirigenziale), così come descritto anche da Kast e Rosenzweig, in una relazione di feedback tra input e output organizzativi, ovvero di collegamento tra "ciò che entra" e "ciò che esce" dall'organizzazione.

Il modello di organizzazione che proponiamo suggerisce una sostanziale equivalenza tra uomo – mente - organizzazione, con un elemento di forte collegamento relazionale tra i singoli componenti e di temi quali la comunicazione, la condivisione, i valori, la responsabilità, la cultura, la storia, il significato, all'interno di un passaggio tra passato e futuro, nei percorsi di nascita, vita e morte.

Se pensiamo all'organizzazione come sistema di relazioni sono utili i concetti di economia relazionale, soddisfazione reciproca e assenza di dinamica vincente/perdente.

In tutte le relazioni umane dove non ci sia una minaccia alla sopravvivenza fisica per l'uno o l'altro degli attori esiste comunque il calcolo di un qualche vantaggio o svantaggio prima di decidere di effettuare uno scambio. Il più delle volte il vantaggio è di tipo diverso per i due attori e viene a mancare il senso di soddisfazione reciproca. In genere le persone si sentono in credito e ciò fa parte della sfera del desiderio, così come è chiara la valutazione che gli esseri umani sono insaziabili, soprattutto nella cultura occidentale, e che quindi gli interventi utili dovrebbero tendere a ridurre l'aspetto creditizio.

Nelle organizzazioni appare necessario rintracciare la rete di scambi relazionali decisivi per il buon funzionamento dell'organizzazione e la valutazione degli aspetti creditizi (quantità-tipo di segno creditizio) è la mossa successiva per poter operare proficuamente.

Le organizzazioni nel sistema della Sanità sono composte da numerosi elementi che possono essere individuati anche attraverso un'analisi dei vari cicli che le compongono, assistenziale, medico, amministrativo e comunitario, e dei diversi conflitti che hanno a che fare con i temi delle risorse, delle identità e del contesto. Una quota di conflitto è inevitabile, e deve precludere alle potenzialità di cambiamento, che può essere adattivo, innovativo o altamente innovativo e veicola differenti livelli di resistenza e criticità.

Di fatto, se non mi occupo del personale nelle diverse fasi del cambiamento, i temi della resistenza al cambiamento possono declinarsi in comportamenti individuali e di gruppo che vanno dalla cooperazione, all'accettazione, alla passività fino alla resistenza attiva e al boicottaggio.

Queste riflessioni ci illustrano in modo evidente come la dimensione umana delle organizzazioni debba essere accompagnata e pensata nelle diverse fasi di cambiamento, incertezza e conflittualità che l'organizzazione vive.

Una risposta a queste domande proviene dall'esperienza di politiche del miglioramento continuo, laddove emerge come le organizzazioni che mettono al centro della loro attenzione la questione del personale migliorano i termini di efficacia, efficienza, produttività e fatturato. In questo senso il ciclo delle quattro P (personale, processi, prodotti e produttività) sta alla base della possibilità di raggiungere un vantaggio competitivo dell'organizzazione.

Parlare di criticità relazionali vuol dire identificare delle aree di potenziale sviluppo delle organizzazioni che orientano verso un cambiamento migliorativo.

Alcune criticità delle organizzazioni sono l'orientamento prevalente al controllo, l'alta conflittualità diffusa, evidente, di sottofondo, vissuta come svantaggio, la tendenza al lavoro in emergenza piuttosto che al lavoro programmato, la difficoltà di integrazione fra livelli formali e livelli sostanziali di responsabilità, i gruppi di lavoro non scelti, la qualità di lavoro non dinamico né creativo la disomogeneità nell'insieme nonostante l'omogeneità nei sottosistemi, l'elevata gerarchia presente nei sottosistemi e la differenza di linguaggi tra di loro che rendono improbabile una programmazione.

A fronte di questi aspetti critici, si possono individuare degli elementi cardine della relazione/comunicazione nel processo di cambiamento che le organizzazioni vivono, come ad esempio l'individuazione dell'elemento della partecipazione e della fiducia, del presupposto della relazione tra esseri umani e della costruzione del sistema di relazioni che costituisce l'organizzazione stessa, l'elemento dell'auto-riflessione e della capacità di apprendere, l'attenzione al contesto, la valutazione dei temi del beneficio e del vantaggio, tutti gli aspetti della comunicazione (della *mission* aziendale, della programmazione, rivolta all'interno e all'esterno, di rete, degli obiettivi e dei risultati), declinata nel senso di sistema, che contrasta con la comunicazione lineare, accentrata, isolata, nonché l'individuazione del sistema comunicativo dipartimentale come *trigger point*.

Ci sono dei contraddittori all'interno delle organizzazioni relativi alla consapevolezza/non consapevolezza della complessità organizzativa, del rapporto tra dinamismo e meccanicismo dell'organizzazione, tra burocrazia e creatività, tra autonomia e dipendenza, tra costi e qualità.

Le Direzioni aziendali si trovano nella posizione di mettere insieme tali contraddittori, comprensivi di parti innovative e di parti di resistenza naturalmente presenti nei sistemi micro e macro dell'organizzazione stessa, e questo costituisce un compito di sviluppo sicuramente complesso ma necessario.

Un modello possibile è l'uso strategico della relazione/comunicazione nelle organizzazioni e lo sviluppo del potenziale, che si può articolare in alcune indicazioni a carattere generale, in modo che la prospettiva indicata si concretizzi secondo le modalità più idonee alle singole e peculiari realtà organizzative. Tra queste indicazioni ci preme sottolineare l'importanza di costruire un sistema di relazioni e comunicazioni significative, la riduzione della distanza vertice-base, il decentramento, la creatività, la comunicazione come crescita collettiva e innovazione, la centralità dello scambio di esperienze e la loro diffusione piuttosto che la molteplicità di progetti formali e documenti procedurali.

In quest'ottica il cambiamento organizzativo passa attraverso i cardini della relazione/comunicazione come diffusione delle esperienze, della conoscenza intesa come processi di analisi e diagnosi, dell'attenzione alle persone anche in termini di responsabilizzazione, fiducia e ascolto e delle strategie di partecipazione e valorizzazione.

Il modello del Centro Regionale Criticità Relazionali si articola nelle tre fasi di osservazione, informazione e si realizza in interventi consulenziali che contemporaneamente colgono tutti gli aspetti critici interni al sistema, ma anche sopra e sotto sistemici.

Nello specifico si attuano in modo sequenziale e integrato fasi di osservazione e acquisizione di informazioni, elaborazione degli elementi raccolti dai vari punti di vista, di produzione di sintesi in un'ottica di sviluppo e di ipotesi sul futuro e infine di attuazione di interventi che si strutturano sull'elaborazione di questa realtà.

Tali interventi, che si estendono dal micro al macro e viceversa in modo continuativo e flessibile, interessano quindi tre sottosistemi: quello relativo al paziente – famiglia – operatore – ambiente, il sistema Azienda – ambiente e il macrosistema interorganizzativo Regione – Aziende – Ambiente, in costante e inevitabile collegamento tra loro.