

La compassione organizzativa nel settore sanitario

Chi lavora nella sanità deve saper trattare con cortesia, rispetto e compassione non solo i pazienti ma anche i colleghi e i dipendenti. Soffermandosi in particolare su formazione, gestione delle risorse umane e stile di leadership, gli Autori indicano quali politiche aziendali promuovono la compassione organizzativa nel settore sanitario

Stefano Alice - *Medicina di Famiglia, ASL 3 - Regione Liguria* • **Marina Elvira Botto** - *Geriatrica, ASL 3 - Regione Liguria*

Come medici siamo chiamati a riconoscere ed alleviare la sofferenza dei nostri pazienti. Specie se investiti di responsabilità manageriali, non possiamo restare indifferenti rispetto ad un altro tipo di sofferenza, quella che si incontra nell'organizzazione sanitaria in cui lavoriamo. Curare è impegnativo sia sotto il profilo fisico, che sotto quello mentale ed emotivo. Farlo con risorse inadeguate sta diventando la norma ed è logorante. Ci si incattivisce. Discordia, contrasti, scortesia si diffondono tra il personale. Dai dispetti reciproci a veri e propri atti di bullismo il passo è breve. L'ambiente di lavoro diviene tossico.

La qualità dell'assistenza e l'attenzione ai bisogni dei pazienti sono messe a rischio. La contromisura sta nell'estendere la nostra capacità di compassione dai nostri pazienti ai nostri colleghi e dipendenti. A livello organizzativo vanno escogitate politiche che favoriscano relazioni individuali compassionevoli tra il personale delle aziende sanitarie ovvero che promuovano quella che gli studiosi del *management* definiscono "*organizational compassion*".

I cardini delle politiche volte a favorire la compassione organizzativa sono rinvenibili nella formazione e gestione delle risorse umane e nello stile di *leadership* adottato. La formazione in sanità è fondamentale a tutti i livelli (individuale, relazionale ed organizzativo) per il ruolo che riveste nella genesi, nel mantenimento e nello

sviluppo delle conoscenze, delle capacità e degli atteggiamenti delle persone.

La stessa percezione di aver avuto una carriera di successo è influenzata, oltre che dalla retribuzione e dal livello gerarchico raggiunto, dal sentirsi importanti, perché considerati degli esperti in ragione delle proprie conoscenze e, soprattutto, delle competenze sviluppate.

► Formazione del personale

Le organizzazioni sanitarie devono preoccuparsi di offrire importanti e prestigiose occasioni di formazione al loro personale, proprio perché questo, caratterizzandosi per alta cultura ed importanti competenze tecnico-professionali, si affeziona all'azienda e le si fidelizza, se avverte attenzione per i suoi forti bisogni di crescita personale.

La formazione ha una interessante caratteristica quella di essere al contempo uno strumento per raggiungere gli obiettivi ed una ricompensa per esserci riusciti. Se il personale ha una precisa percezione di questo aspetto la formazione diviene una leva strategica per promuovere la *Organizational Compassion*. Per ribadire in maniera incessante che cortesia, gentilezza, rispetto, empatia e compassione sono imprescindibili nel rapporto coi pazienti e con gli altri dipendenti dell'azienda sanitaria, perché è proprio da queste *soft skills*, che dipendono fortemente sia il clima aziendale che l'efficacia terapeutica. Il filosofo Ar-

thur Schopenhauer, parlando nel suo libro "Parerga e paralipomena" (1851) del nostro comportamento verso gli altri, afferma che "la cortesia è per la natura umana quello che è il calore per la cera". Per farla breve bisogna riscoprire l'importanza di comportarsi sul lavoro secondo quelle che una volta si chiamavano le buone maniere. Bisogna tornare ad insegnare la buona educazione.

• Lavoro in team e momenti ricreazionali

Per favorire l'instaurarsi di un clima aziendale positivo, di buone relazioni tra il personale è necessario cogliere e valorizzare le opportunità di interazione. Si comincerà ovviamente dal lavoro in *team*, ma non va trascurata l'importanza dei momenti ricreazionali, culturali e sportivi, che talora possono prevedere anche il coinvolgimento delle famiglie. Meglio se si tratta di iniziative spontanee, che da parte dell'azienda richiedono comunque una azione di stimolo, consistente in un contributo organizzativo e finanziario, nella messa a disposizione di spazi adeguati ed in una supervisione, che ne garantisca la coerenza con i valori e la finalità dell'azienda sanitaria.

► Aspetti economici e gestione delle risorse umane

Una organizzazione aziendale sanitaria, il cui fine ultimo dovrebbe essere alleviare la sofferenza, per quanto la scienza medi-

ca le permette, a favore del maggior numero di persone possibile e farlo in un modo economicamente efficiente, dovrebbe cercare di legare, almeno in parte, la retribuzione alla valutazione delle prestazioni. È altresì rilevante che il personale non si senta sottopagato, perché chi si sente vittima di iniquità tende a contribuire il meno possibile al raggiungimento degli obiettivi aziendali. In un Paese come il nostro, ove la stragrande maggioranza delle prestazioni sanitarie viene effettuata dal sistema pubblico, sarebbe opportuno che il decisore politico avesse bene a mente questi aspetti e concordasse sul fatto che occorre investire di più nel capitale umano, sia dal punto di vista formativo che da quello finanziario.

Il nostro Servizio Sanitario Nazionale potrebbe risolvere alcune delle sue criticità se fosse possibile una gestione delle risorse umane più coerente con quanto teorizzato dall'*Health Management*.

In estrema sintesi adottando politiche più rassomiglianti a quella delle aziende che producono alta tecnologia, che non a quelle tipiche della Pubblica Amministrazione. Oltre alla formazione, a nostro avviso, i settori che più necessitano di miglioramento per promuovere la *Organizational Compassion* sono: la selezione in entrata, l'utilizzo di incentivi, la gestione e lo sviluppo delle carriere.

► Modello National Health Service

Il National Health Service (NHS) del Regno Unito, sul quale è modellato il nostro Servizio Sanitario Nazionale (sin dalla sua fondazione nel 1978, pone alla sua base sei valori, le famose "6Cs": *Care, Compassion, Communication, Courage, Competence, Commitment* (presa in carico, compassione, comunicazione, coraggio, competenza, impegno). Il principale obiettivo che si è posto negli ultimi anni, anche alla luce di alcuni *outcomes* di salute ritenuti insoddisfacenti (crisi di risultati), è una vera e propria *mission*, che consiste nel fornire una assistenza, che sia sempre più compassionevole e di alta qualità (*high quality compassionate care*).

La strategia per raggiungerlo, colmando il gap esistente rispetto alla situazione desiderabile, è complessa, è di lungo termine, è basata su una pianificazione che viene periodicamente riadattata ed implica un cambiamento che riguarda l'intera organizzazione (*Organizational Compassion*); è significativo che sia stata denominata "Compassion in Practice Strategy". Enunciando una strategia, facendola conoscere, ribadendola continuamente, favorendo la comprensione da parte del personale dell'obiettivo generale verso cui si muove il NHS, si è conferito un più profondo significato agli obiettivi specifici ed alle azioni che i singoli devono compiere perché siano raggiunti, aumentando il grado di motivazione del personale. Le principali leve di cambiamento, oltre al ridare vigore ai valori fondanti del sistema attraverso una profonda riflessione culturale, consistono nella formazione ed in un particolare stile di *leadership*, che viene definito *compassionate management*.

Si può affermare che i risultati aziendali ottenuti dipendono sia dalla strategia adottata che dal modo in cui essa viene messa in pratica, che a sua volta dipende sia dalla capacità dei valori che l'hanno ispirata di spingere le persone ad agire che dalla qualità del management.

• Caratteristiche del management

Le caratteristiche che più sostanziano il *compassionate management* consistono, a nostro avviso, in una buona conoscenza del comportamento umano, nell'attenzione prestata al clima aziendale, nel ritenere importante che le proprie decisioni siano ritenute eque, nel continuo impegno a diffondere i valori aziendali, rafforzando i comportamenti con essi coerenti. Sicuramente il modo di operare del *management* cambia a seconda delle dimensioni dell'azienda, della sua specificità e delle condizioni di contesto. Ma in ambito sanitario un buon *management* non può fare a meno di nessuna delle caratteristiche principali che consentono di qualificarlo compassionevole (*compassionate*).

La percezione del ruolo manageriale tipica dei fautori del *compassionate management* è quella di chi sostiene il primato delle competenze gestionali (saper delegare, decidere, negoziare, motivare il gruppo) su quelle, pur importanti, strettamente tecniche.

Si tratta di una concezione in linea con quella tradizionale anglosassone che tende a vedere nel manager più un *leader*, con forti componenti relazionali che non un esecutore, più un facilitatore che un *boss*, in altre parole il promotore di una "*leadership diffusa*", che favorisce l'assunzione di responsabilità da parte dei suoi collaboratori, che sa tirarsi indietro per lasciare loro spazio, insomma che non è un onnipotente Giove tonante.

Il *compassionate management* vede nel continuo richiamo all'eticità dei comportamenti la premessa necessaria alla costruzione di quelle relazioni di fiducia, sia all'interno che all'esterno dell'azienda, che ne rappresentano uno dei principali obiettivi. Per il *manager* che fa suo l'approccio compassionevole "come fare" non conta meno di "cosa fare".

L'importanza data alla relazione di fiducia coi collaboratori, implica favorire la loro massima libertà di espressione, stimolando così il confronto tra idee diverse e, quindi, l'apertura al cambiamento. Ci piace notare che la parola compassione e l'aggettivo compassionevole, ritornano costantemente quando si parla dei valori basilari per il NHS, della sua *mission*, della strategia per raggiungerla, dell'approccio manageriale per metterla in pratica e dello stile di *leadership* che lo contraddistingue. Ci sembra molto opportuno, perché indica relazioni di coerenza tra tutti questi aspetti e, soprattutto, perché il riferimento alla compassione è particolarmente adeguato alle aziende sanitarie, che sono caratterizzate dal loro forte ruolo sociale.

Inoltre richiamare continuamente la compassione, parlando di salute e di sanità, significa ribadire che, almeno in questo ambito, l'etica non deve essere mortificata per esigenze di bilancio.