Governare la complessità nei Laboratori Clinici

Prima parte – Coordinamento e motivazione

1. Governare la complessità: il ruolo del management

Quando parliamo di Laboratorio Clinico siamo portati, comprensibilmente, a pensare innanzitutto alla sua dimensione tecnico-professionale: alle competenze specialistiche, alle tecnologie, ai processi diagnostici, alla qualità e all'affidabilità dei risultati.

Ma il Laboratorio è anche, e necessariamente, un'organizzazione. E credo che questo sia un buon punto da cui partire.

Un'organizzazione esiste quando persone diverse, con competenze, responsabilità e ruoli differenti, devono coordinare la propria attività per raggiungere risultati che nessuno di loro potrebbe conseguire individualmente.

Da questo punto di vista, il Laboratorio Clinico è un caso particolarmente interessante.

È un'organizzazione ad alta intensità professionale, nella quale operano persone con competenze elevate e specialistiche; è caratterizzato da una forte presenza della tecnologia; gestisce processi tra loro strettamente interdipendenti; deve garantire contemporaneamente qualità, appropriatezza, tempestività, sicurezza e sostenibilità.

E, soprattutto, è inserito in una rete molto più ampia di relazioni con le altre componenti dell'organizzazione sanitaria.

La complessità, quindi, non deriva semplicemente dal fatto che ci siano molte cose da fare. Deriva soprattutto dal fatto che queste cose devono stare insieme.

Ed è precisamente qui che entra in gioco il management.

Possiamo partire da una definizione molto semplice: essere manager significa essere responsabili di un'organizzazione e, quindi, essere responsabili dei risultati che quell'organizzazione produce.

Questo passaggio è importante perché i risultati non sono prodotti dai singoli fattori dell'organizzazione, considerati separatamente. Non bastano professionisti competenti; non basta disporre di tecnologie avanzate; non bastano procedure ben definite. Il risultato dipende dalla capacità dell'organizzazione di mettere insieme questi elementi e di farli funzionare in modo coerente.

È l'organizzazione che trasforma le singole risorse in risultati.

E organizzare significa governare un sistema fatto di persone, competenze, tecnologie e processi, ma anche di relazioni: relazioni tra professionisti, tra unità organizzative diverse, con i clinici e con le altre strutture dell'azienda sanitaria, con i fornitori e, più in generale, con l'ambiente esterno.

Il manager, quindi, non produce personalmente tutti i risultati dei quali è responsabile. Il suo compito è creare le condizioni perché questo insieme di elementi possa funzionare come un'organizzazione.

Per questo management e organizzazione sono intrinsecamente connessi. Il management interviene sulla responsabilità, sugli ambiti di azione, sui collegamenti tra le persone e le unità organizzative, sulle relazioni con l'ambiente. Ed è dalla qualità di questo insieme, e non dalla semplice somma delle sue componenti, che dipende la capacità di raggiungere i risultati.

È questo che possiamo chiamare efficacia organizzativa: la capacità dell'organizzazione di trasformare risorse, competenze, tecnologie e relazioni in risultati.

E qui emerge un secondo elemento: governare non significa semplicemente amministrare.

Amministrare correttamente le attività è naturalmente necessario. Rispettare procedure, norme e vincoli è indispensabile. Ma non è sufficiente a garantire che un'organizzazione sia efficace.

Governare significa qualcosa di più: significa creare le condizioni affinché le persone possano orientare i propri comportamenti verso risultati condivisi.

Questo richiede certamente competenze. Competenze tecniche, conoscenza dei processi organizzativi e gestionali, ma anche capacità di leadership. Perché le organizzazioni non sono macchine nelle quali è sufficiente definire una regola perché automaticamente si produca il comportamento desiderato.

Le norme, le procedure e gli assetti istituzionali influenzano certamente i comportamenti, ma non li determinano completamente. Tra la regola e il risultato ci sono le persone, le loro competenze, le relazioni, le responsabilità e le scelte quotidiane.

La funzione fondamentale del management sta proprio in questo spazio: governare l'organizzazione affinché persone, competenze, tecnologie e relazioni possano tradursi in risultati.

E questo diventa ancora più importante in un'organizzazione ad alta professionalità come il Laboratorio Clinico.

---

2. Coordinare il lavoro in organizzazioni ad alta professionalità

Se, come abbiamo detto, i risultati dipendono dalla capacità di far funzionare insieme le diverse componenti dell'organizzazione, allora emerge una seconda funzione fondamentale del management: il coordinamento.

Questo tema è particolarmente importante nel Laboratorio Clinico, proprio perché ci troviamo di fronte a un'organizzazione ad alta professionalità.

La specializzazione è indispensabile. Permette alle persone di sviluppare conoscenze e capacità sempre più approfondite e costituisce una delle principali fonti delle competenze distintive di un'organizzazione.

Ma la specializzazione produce anche una conseguenza organizzativa fondamentale: **più il lavoro è specializzato, più aumenta la necessità di coordinamento.**

Le persone ricoprono ruoli diversi, possiedono competenze diverse e svolgono attività differenti, ma queste attività sono tra loro interdipendenti. Nessun ruolo, preso isolatamente, può garantire il risultato dell'organizzazione.

Possiamo allora definire il coordinamento come la funzione manageriale che armonizza attività interdipendenti, svolte da persone con competenze diverse e collocate in ruoli organizzativi diversi, affinché siano orientate verso lo scopo dell'organizzazione e contribuiscano al raggiungimento dei suoi risultati.

Il coordinamento, in altri termini, fa sì che l'azione delle persone, esercitata attraverso ruoli e competenze differenti, possa tradursi nei risultati dell'organizzazione.

Questo è un punto importante. Le persone non operano semplicemente le une accanto alle altre: operano all'interno di un'organizzazione che ha uno scopo. Il problema manageriale è fare in modo che specializzazione, autonomia professionale e differenziazione dei ruoli non producano frammentazione, ma siano orientate verso quello scopo.

Il coordinamento, inoltre, non è un'attività occasionale, da esercitare quando emerge un problema. È un processo continuo, perché continuamente devono essere governate le interdipendenze tra persone, attività, tecnologie e unità organizzative. E attraversa i diversi livelli dell'organizzazione, perché a ciascun livello esistono problemi di integrazione e di orientamento verso i risultati.

Ma come coordina il management?

Gli strumenti possono essere molti e diversi, ma hanno una finalità comune: orientare l'azione delle persone verso gli obiettivi e i risultati dell'organizzazione.

Significa innanzitutto indicare con chiarezza gli obiettivi e comunicarli in modo adeguato e tempestivo. Significa ricercare la collaborazione tra le persone che ricoprono i diversi ruoli, attraverso indicazioni e responsabilità chiare, la definizione degli obiettivi e la creazione di concreti spazi di collaborazione. Significa, soprattutto, mantenere nel tempo un orientamento sistematico ai risultati, affinché le diverse attività non perdano di vista lo scopo per il quale l'organizzazione esiste.

Anche il clima organizzativo assume, da questo punto di vista, un ruolo importante. Un clima di fiducia non nasce spontaneamente: deve essere costruito e sostenuto dal management. La fiducia facilita la comunicazione, rende più agevole la collaborazione tra ruoli diversi e favorisce un forte orientamento ai risultati. Diventa quindi essa stessa una condizione che facilita il coordinamento.

Ed è proprio qui che il coordinamento incontra la leadership.

In un'organizzazione ad alta professionalità, la leadership non può ridursi all'esercizio dell'autorità gerarchica. È soprattutto la capacità di dare una direzione, rendere chiari gli obiettivi e orientare persone con professionalità e responsabilità differenti verso lo scopo dell'organizzazione.

Coordinamento e leadership diventano così due componenti strettamente connesse dell'azione manageriale: il coordinamento integra attività e ruoli diversi; la leadership contribuisce a orientare le persone verso una direzione comune.

È attraverso questa capacità di integrazione e di orientamento che la specializzazione professionale, una delle grandi risorse del Laboratorio Clinico, può trasformarsi in risultati dell'organizzazione.

---

3. Motivazione: da caratteristica individuale a responsabilità organizzativa

C'è un terzo elemento che completa questo ragionamento e riguarda la motivazione delle persone.

Siamo spesso portati a considerare la motivazione come una caratteristica individuale. Diciamo che una persona è motivata oppure non lo è, quasi che la motivazione fosse una qualità che ciascuno porta con sé entrando nell'organizzazione.

Credo che, dal punto di vista manageriale, questa prospettiva sia insufficiente.

La motivazione nasce infatti dall'incontro tra la persona, con le proprie aspettative, competenze e aspirazioni, e l'organizzazione nella quale è chiamata ad operare.

Magretta e Stone hanno scritto che risolvere la tensione fra individuo e azienda è al cuore del lavoro manageriale. Credo che questa sia un'intuizione particolarmente importante nelle organizzazioni professionali.

La persona porta nell'organizzazione competenze, conoscenze, aspettative e motivazioni proprie. L'organizzazione, però, ha uno scopo e deve conseguire risultati.

Il problema del management è creare le condizioni affinché queste due dimensioni possano incontrarsi.

Questo significa anche superare una concezione troppo semplice della motivazione, fondata prevalentemente sugli incentivi.

Esiste certamente una motivazione estrinseca: le persone lavorano anche in relazione alla retribuzione, ai riconoscimenti, alle possibilità di progressione professionale e ad altri incentivi. Sono elementi importanti e non vanno sottovalutati.

Ma soprattutto nelle organizzazioni ad alta professionalità esiste una componente altrettanto importante di motivazione intrinseca: la soddisfazione che deriva dal lavoro stesso, dalla possibilità di utilizzare e sviluppare le proprie competenze, dall'autonomia professionale, dalla responsabilità e dalla percezione di contribuire a qualcosa che ha significato.

Ed è qui che la motivazione diventa un problema organizzativo e una responsabilità manageriale.

Il management non può "motivare" direttamente le persone. Può però costruire un'organizzazione nella quale le persone trovino condizioni favorevoli per essere motivate e per assumersi responsabilità.

Questo significa definire obiettivi chiari, attribuire responsabilità reali, garantire adeguati spazi di autonomia, consentire alle persone di utilizzare e sviluppare le proprie competenze, favorire la partecipazione alle decisioni che riguardano il loro lavoro e riconoscere il contributo che ciascuno può dare ai risultati dell'organizzazione.

Autonomia, però, non significa assenza di direzione. Al contrario: quanto maggiore è l'autonomia professionale, tanto più devono essere chiari lo scopo, gli obiettivi e le responsabilità.

Il compito del management è quindi trovare continuamente un equilibrio tra due esigenze: da una parte orientare l'organizzazione verso i risultati; dall'altra creare le condizioni perché le persone possano esercitare responsabilmente la propria professionalità.

E questo ci riporta alla leadership.

Una leadership efficace non consiste nel controllare continuamente i comportamenti delle persone. Consiste piuttosto nel costruire le condizioni perché persone competenti, responsabili e consapevoli degli obiettivi siano in grado di governare il proprio comportamento e contribuire allo scopo dell'organizzazione.

In questo senso, motivazione e management non sono due temi separati. La qualità del management contribuisce a determinare la qualità del contesto nel quale la motivazione delle persone può esprimersi.

E credo che interrogarsi oggi su motivazione, leadership e capacità di coordinamento sia particolarmente importante.

Le organizzazioni sanitarie stanno attraversando una fase di profondo cambiamento: cambiano le tecnologie, le competenze, le modalità di erogazione dei servizi e le relazioni tra professionisti e organizzazioni. Per affrontare questi cambiamenti serve una forte capacità organizzativa, capace di orientare persone e risorse verso obiettivi chiari.

Naturalmente, maggiori risorse possono essere necessarie. Così come possono essere necessarie riforme istituzionali e modifiche delle regole. Ma né le risorse aggiuntive né le riforme istituzionali producono automaticamente risultati.

Perché possano tradursi in risultati occorre un'organizzazione capace di utilizzarle, di governare il cambiamento e di orientare i comportamenti.

In altri termini, possiamo modificare le regole e aumentare le risorse, ma senza capacità organizzativa difficilmente riusciremo a produrre il cambiamento di cui abbiamo bisogno.

È anche da questa considerazione che nasce l'interesse per la ricerca che presentiamo oggi: capire che cosa motiva i professionisti dei Laboratori Clinici e quali condizioni organizzative e di leadership possano favorire il loro contributo ai risultati dell'organizzazione.

Seconda parte – Che cosa ci dicono i professionisti di laboratorio

4. Dalla teoria alla ricerca

Fin qui abbiamo ragionato sulla motivazione partendo dall'organizzazione.

Abbiamo sostenuto che la motivazione non può essere considerata semplicemente una caratteristica individuale, qualcosa che una persona possiede oppure non possiede. È anche il risultato del contesto nel quale quella persona lavora: delle opportunità che incontra, delle relazioni che sperimenta, del modo in cui il lavoro viene organizzato e, soprattutto, del modo in cui viene esercitata la responsabilità manageriale.

A questo punto possiamo chiederci: **questa interpretazione trova riscontro nella percezione dei professionisti che lavorano nei laboratori?**

È da questa domanda che nasce l'indagine che abbiamo condotto nell'ambito di SIBioC.

Abbiamo raccolto 655 questionari, attraverso 18 domande, alcune quantitative e alcune aperte. Il campione è composto prevalentemente da professionisti che lavorano in strutture pubbliche, ospedaliere e di dimensioni medio-grandi. Il 56,2% è composto da specialisti non medici di laboratorio, il 20,6% da tecnici sanitari di laboratorio biomedico e il 17,9% da specialisti medici. L'età media è di 50 anni e il 72% dei rispondenti è composto da donne.

Non mi soffermerei ulteriormente sulla descrizione del campione. Mi interessa invece utilizzare questi dati per rispondere a tre domande molto semplici:

Che cosa motiva i professionisti? Che cosa rende difficile lavorare bene? E quale ruolo sembra svolgere il management?

Che cosa motiva realmente?

Il primo risultato, a mio avviso, è particolarmente interessante.

Quando chiediamo ai professionisti quali fattori potrebbero maggiormente sostenere la loro motivazione, ai primi posti non troviamo gli incentivi economici.

Al primo posto troviamo il miglioramento delle competenze professionali, con un valore medio di 4,56 su 5. Subito dopo troviamo la possibilità di lavorare in un'organizzazione capace di limitare i conflitti e favorire la cooperazione, 4,53. E poi, praticamente allo stesso livello, due elementi: la progressione di carriera fondata sul merito e il coinvolgimento nelle decisioni che riguardano l'organizzazione del proprio lavoro, entrambi 4,51.

Gli incentivi economici hanno un valore certamente importante, 3,96. Quindi sarebbe sbagliato concludere che la retribuzione non conta.

Conta, ma non basta.

E, soprattutto, non è ciò che distingue maggiormente la percezione dei professionisti.

Le persone ci stanno dicendo qualcosa di più complesso: voglio continuare a crescere professionalmente; voglio che il mio contributo venga riconosciuto; voglio che le opportunità non siano distribuite casualmente; voglio poter incidere sulle decisioni che riguardano il mio lavoro; voglio lavorare in un ambiente in cui sia possibile cooperare.

Mi sembra un risultato importante perché conferma quanto abbiamo detto nella prima parte.

La motivazione non si costruisce semplicemente aumentando una ricompensa. Si costruisce attraverso le condizioni organizzative in cui la professionalità può esprimersi.

Ed è interessante anche il dato sull'intelligenza artificiale, che ottiene 3,33 e rappresenta l'elemento con la maggiore variabilità delle risposte. Non significa, naturalmente, che l'innovazione tecnologica non sia importante. Significa però che la tecnologia, da sola, non sembra essere percepita come il principale motore della motivazione.

Una popolazione ancora motivata, ma più critica verso il management

Il secondo risultato introduce un elemento diverso.

Se chiediamo alle persone quanto si sentono motivate, otteniamo una media di 3,43 su 5. Più della metà attribuisce alla propria motivazione un valore di 4 o 5.

Quindi non emerge l'immagine di una comunità professionale diffusamente demotivata.

C'è però un dato da non trascurare: quasi il 20% dichiara una motivazione bassa o molto bassa. È una minoranza, ma sufficientemente consistente da costituire un segnale organizzativo.

Quando passiamo dalla motivazione personale alla valutazione del proprio responsabile, il quadro è meno positivo.

La media della soddisfazione nei confronti del diretto responsabile è 2,88 su 5. Quasi il 38% esprime una valutazione negativa o molto negativa, mentre il 34,5% ne dà una valutazione positiva.

Le persone sembrano quindi più motivate di quanto siano soddisfatte del modo in cui vengono gestite.

Mi sembra un'indicazione importante: se vogliamo comprendere la motivazione, non possiamo limitarci a considerare le caratteristiche delle persone. Dobbiamo guardare anche al contesto organizzativo in cui lavorano e al modo in cui vengono guidate.

Il problema delle risorse e il problema dell'organizzazione

Il terzo risultato completa bene questo quadro.

Quando chiediamo quali siano i principali problemi riscontrati nei laboratori, al primo posto troviamo, senza sorpresa, la carenza di personale, con un valore medio pari a 3,85.

È un problema reale, strutturale, che certamente non possiamo minimizzare.

Ma subito dopo troviamo lo stile di leadership del diretto responsabile, pari a 3,63. E poi la carenza di coordinamento e di comunicazione interna, entrambe a 3,40.

Questa sequenza mi sembra significativa.

Il primo problema riguarda le risorse disponibili. I tre successivi riguardano invece il modo in cui l'organizzazione funziona.

Ed è proprio qui che ritorna il ragionamento sviluppato nella prima parte.

Possiamo certamente avere bisogno di più persone. Ma una volta che abbiamo quelle persone, dobbiamo saper trasformarne le competenze in risultati organizzativi.

E questo non avviene automaticamente.

È il compito del management.

È interessante anche osservare che la percezione cambia a seconda della posizione occupata. Chi ricopre ruoli di responsabilità tende a indicare più spesso la carenza di personale e il rapporto con gli uffici amministrativi; chi si trova in ruoli professionali segnala più spesso problemi di coordinamento, comunicazione e leadership.

Sono due punti di osservazione diversi sulla stessa organizzazione.

Chi dirige vede soprattutto le risorse che mancano.

Chi lavora nell'organizzazione vede anche come le risorse esistenti vengono coordinate.

UNIVERSITÀ DI PARMA

5. Leadership e motivazione

C'è infine un dato che completa il quadro.

Abbiamo verificato se esiste una relazione tra la motivazione dichiarata dai professionisti e la soddisfazione nei confronti della leadership del loro diretto responsabile.

Questa relazione emerge ed è statisticamente significativa: a una migliore valutazione del proprio responsabile tende ad associarsi una maggiore motivazione dichiarata.

Naturalmente questo dato non dimostra che la leadership determini la motivazione. Ci dice però che le due dimensioni non sono indipendenti.

E il risultato è coerente con quanto abbiamo appena visto: la valutazione dei responsabili è più critica rispetto alla motivazione generale; lo stile di leadership emerge tra le principali criticità organizzative; e le risposte aperte richiamano frequentemente la necessità di maggiore partecipazione, comunicazione bidirezionale e criteri meritocratici nell'attribuzione delle responsabilità.

---

6. Che cosa ci restituisce, allora, questa ricerca?

Se dovessi sintetizzare i risultati in poche proposizioni.

Primo: la motivazione dei professionisti di laboratorio esiste ancora ed è significativa, ma non va data per scontata.

Secondo: la motivazione non appare prevalentemente economica. La crescita professionale, il merito, la partecipazione e la qualità delle relazioni organizzative hanno un peso molto elevato.

Terzo: la carenza di personale rappresenta certamente il principale problema strutturale, ma i problemi immediatamente successivi riguardano il funzionamento dell'organizzazione: leadership, coordinamento e comunicazione.

Quarto: emerge una relazione tra la percezione della leadership e la motivazione dichiarata. È un ulteriore elemento che suggerisce di non considerare la motivazione soltanto come una caratteristica individuale.

E allora possiamo tornare al punto da cui siamo partiti.

Se consideriamo la motivazione esclusivamente come una caratteristica individuale, il management può fare relativamente poco: può cercare persone motivate, premiarle e, eventualmente, sostituire quelle che non lo sono.

Ma se invece consideriamo la motivazione anche come il risultato dell'interazione tra individuo e organizzazione, allora la prospettiva cambia.

La ricerca dei fattori motivanti diventa, perciò, anche una responsabilità organizzativa.

Non nel senso che il manager possa "motivare" direttamente una persona. Ma nel senso che può creare — oppure non creare — le condizioni in cui quella persona possa continuare a trovare significato nel proprio lavoro, sviluppare le proprie competenze, essere riconosciuta per ciò che fa, partecipare alle decisioni e contribuire realmente ai risultati.

---

7. Conclusioni

Vorrei concludere con tre considerazioni.

La prima è che **dobbiamo tornare a investire nell'organizzazione**.

E investire nell'organizzazione non significa soltanto definire regole, procedure, organigrammi o responsabilità formali. Le organizzazioni sanitarie sono certamente condizionate dalle regole istituzionali, ma il loro funzionamento concreto dipende dalle persone che vi operano e, soprattutto, dalla loro capacità di avere chiari **lo scopo dell'organizzazione, i risultati da raggiungere e il livello di servizio che si intende garantire**.

La seconda considerazione riguarda la tecnologia.

Stiamo entrando in una fase nella quale l'intelligenza artificiale produrrà cambiamenti probabilmente molto rilevanti anche nei laboratori. Avremo tecnologie sempre più potenti e continueremo ad avere bisogno di professionisti con competenze elevate.

Ma **tecnologie e professionisti, da soli, non costituiscono un'organizzazione efficace**.

Senza capacità di integrarli, senza orientamento ai risultati, senza qualcuno che sappia trasformare risorse e competenze in un servizio adeguato, il rischio è che una straordinaria disponibilità di tecnologia produca non organizzazioni migliori, ma organizzazioni ancora più complesse e difficili da governare.

E questo mi porta all'ultimo punto: **chi guida le organizzazioni**.

Naturalmente servono competenze professionali e manageriali. Ma credo serva qualcosa di ulteriore: la consapevolezza, quasi l'interiorizzazione, che assumere una responsabilità significa assumersi la responsabilità del funzionamento di un'organizzazione.

Significa guidare persone, creare condizioni di cooperazione, affrontare i problemi, orientare i comportamenti e mantenere l'organizzazione focalizzata sui risultati.

E proprio i risultati della ricerca che abbiamo visto ci ricordano che **il modo in cui le persone vengono guidate è una componente importante del contesto organizzativo nel quale lavorano e nel quale può esprimersi la loro motivazione**.

Per questo credo che la scelta delle persone cui affidiamo la guida delle organizzazioni sia una delle decisioni più importanti che possiamo prendere.

Perché tecnologie, competenze professionali e risorse sono indispensabili.

Ma non producono risultati da sole.

Il management, attraverso l'organizzazione, trasforma risorse e competenze in risultati e servizi.

Questa, per me, è la vera sfida dei prossimi anni.