



Università degli Studi di Verona
FACOLTÀ DI SCIENZE DELLA FORMAZIONE

Corso di Laurea in Esperto nei Processi Formativi
e Corso di Laurea in Scienze del Servizio Sociale

RICERCHE E SAGGI SULLA QUALITÀ NEL SETTORE
SANITARIO

Team Leader:
Prof. Romano Toppan

In collaborazione con: Giovanna Luise, Vincenzo Genna, Bevilacqua Alessia Maria
Aurora

2006-2010

Capitolo 1

SPERIMENTAZIONE DEL KAIZEN NEI SERVIZI: SETTIMANA KAIZEN ATTUATA IN UN REPARTO OSPEDALIERO¹

Qualità: che cos'è, come la si può definire e come viene percepita

Al giorno d'oggi la tematica della qualità riguarda tutto il sistema organizzativo di una azienda e l'intero processo produttivo, dalla progettazione all'amministrazione fino alla commercializzazione dei beni o servizi prodotti.

Vista in quest'ottica la qualità diventa quindi un obiettivo prioritario per l'organizzazione al raggiungimento del quale concorrono tutti i suoi membri.

La qualità porta con sé un'idea di eccellenza nella competitività, nella produzione (tempi, costi e prodotto finito), nelle relazioni interne ed esterne all'organizzazione ed infine nei riconoscimenti che si possono ottenere a livello normativo e di mercato.

La qualità deve essere il frutto di un atto creativo e non deve assolutamente diventare un titolo autoreferenziale di cui solo pochi si avvalgono: non è e non deve essere privilegio e dominio di pochi ma deve essere uno standard di lavoro per tutti in ogni ambito di lavoro e di vita per offrire all'altro (cliente, familiare, studente ...) un prodotto, un servizio e relazioni improntate all'eccellenza e volte alla valorizzazione e soddisfazione della persona che è beneficiaria del prodotto o servizio oppure di ambedue.

L'ambito della formazione e dei vari servizi che essa offre deve prestare particolare attenzione alla ricerca e al conseguimento della qualità in quanto al suo interno la qualità stessa prende risvolti etici.

In formazione si ha a che fare con persone e spesso con gli anelli più deboli della società (giovani, lavoratori da riqualificare, disoccupati, disabili, donne), per questo diventa prioritario in quest'ambito avere senso etico e responsabilità sociale.

La qualità e le certificazioni che la attestano si possono conseguire in contesti formativi solo dopo aver preso coscienza e responsabilità degli individui, dei bisogni, della storia, dell'identità di cui sono portatori. Un grosso ma tardivo passo avanti per quanto riguarda il controllo della qualità per la formazione arriva nel 2000, anno in cui è stato predisposto un accertamento per la formazione allo scopo di verificare se i servizi formativi erogati siano realmente volti alla trasmissione di competenze per la risoluzione di problemi o per l'esercizio di una professione.

Tale controllo di qualità è stato improntato alla creazione di valore nella formazione e soprattutto per dare valore ed attenzione ai fruitori e alle loro esigenze, evitando così che la formazione diventi strumento per l'autoreferenzialità e quindi per mantenere sé stessi e trarne profitto.

Riassumendo si potrebbe definire la qualità con questa affermazione dei padri della qualità:

QUALITY IS MEETING THEN EXCEEDING CUSTOMER REQUIREMENTS EXPECTATIONS (STATED & IMPLIED) FIRST TIME, EVERY TIME AT THE LOWEST POSSIBLE COST INVOLVING EVERYONE IN THE ORGANISATION IN THE PROCESS.

Ovvero la qualità impone l'andare incontro ed oltre le aspettative e le necessità esplicite ed implicite del cliente mettendo in equilibrio obiettivi organizzativi aziendali ed esigenze e aspettative delle persone-clienti. Il tutto deve essere svolto coinvolgendo e facendo partecipare

¹ Ricerca condotta da Giovanna Luise, con la direzione scientifica del Prof. Romano Toppan (2010).

tutto l'organico al processo produttivo in ogni sua fase (progettazione, amministrazione, produzione, controllo e verifica) e lavorando su tutti gli elementi di tale processo (costi, prezzi, competenze, relazioni). Così definita la qualità comporta un coinvolgimento per l'impresa, per gli attori che operano nell'impresa, per i fornitori, per i clienti e per l'ambiente esterno. La qualità si configura come un processo proficuo sia per l'azienda che per il cliente acquirente portando ad entrambi vantaggi e opportunità.

Per il cliente la qualità viene percepita e valutata come soddisfazione ed appagamento delle aspettative e delle esigenze relazionate ad un buon rapporto tra qualità e prezzo. Dal punto di vista aziendale invece la qualità viene valutata in termini di fidelizzazione del cliente (acquirente soddisfatto che torna a rivolgersi alla stessa impresa portando anche, grazie allo scambio di informazioni ed esperienze, clienti nuovi) incrementando i profitti ed eliminando gli sprechi. Lo spreco è un costo aggiuntivo per l'impresa che ricade sul cliente; se lo spreco viene eliminato attraverso la riduzione e prevenzione di errori, può essere tradotto in maggior qualità e minor costo per l'azienda stessa.

La qualità deve quindi riguardare sia l'organizzazione che il prodotto; in altre parole essa è un processo che coinvolge tutta l'azienda, tutti i suoi processi (produttivi e relazionali) e tutti i partecipanti alla progettazione, produzione e distribuzione di un prodotto o di un servizio.

A livello normativo si considera oggi un riferimento per la definizione della qualità la norma "UNI EN ISO 9000: 2008". In tale normativa la qualità viene definita come "grado in cui un insieme di caratteristiche intrinseche soddisfano i requisiti".

Essa viene quindi intesa come un elemento distintivo presente in qualche cosa (prodotto o servizio), che ha carattere permanente. La qualità generalmente risponde e soddisfa esigenze ed aspettative esplicite ma soprattutto inespresse dei fruitori.

❖ *NORME ISO RIGUARDANTE LA QUALITÀ*

Le norme riguardanti la qualità sono state prodotte dopo aver stabilito degli standard e tali standard sono stati definiti dall'ISO (International Organization for Standardization).

Questo ente riconosce lo standard come "l'attività svolta per stabilire, relativamente a problemi effettivi o potenziali, disposizioni per gli usi comuni e ripetitivi, miranti ad ottenere l'ordine migliore in un determinato contesto".

Per norma dunque si intende un documento prodotto ed ottenuto mediante il consenso ed approvato da un organismo riconosciuto, che fornisce, per usi e consumi ripetuti, regole, linee guida o caratteristiche relative a precise attività o a risultati allo scopo di ottenere il miglior ordine possibile in un contesto- ambiente.

In base a questo criterio di configurazione di una norma, le regole che definiscono la qualità devono essere prodotte e testate con risultati scientifici, tecnologici e sperimentali ma soprattutto devono essere volte alla promozione di miglioramenti e vantaggi per la comunità.

L'attività di produzione normativa viene svolta prevalentemente a livello nazionale ma esistono enti ed organizzazioni che operano su scala internazionale, non solo al fine di produrre norme che vadano bene per la maggior parte dei paesi del mondo, ma anche per creare un canale di dialogo e di comunicazione armoniosa tra le norme prodotte dai singoli paesi.

Come già precedentemente citata, a livello mondiale opera l'ISO, fondata a Londra nel 1947, alla quale aderiscono 96 Paesi.

L'ISO lavora per promuovere la normazione nel mondo al fine di facilitare lo scambio di beni e di servizi e di sviluppare a livello mondiale la collaborazione in diversi campi e contesti: tecnico, economico, intellettuale e scientifico. L'attività svolta dall'ISO riguarda tutti i settori lavorativi esclusi quelli elettronici ed elettrotecnici, i quali hanno un ente proprio e specifico (IEC:

International Electrotechnical Commission) per la produzione di regole e linee guida.

In Italia l'organizzazione abilitata e preposta alla creazione di norme e standard è l'UNI, che si occupa di tutti i settori industriali escluso quello elettrotecnico in cui opera il CEI (Comitato Elettrotecnico Industriale); entrambi gli enti hanno riconoscimento giuridico.

Il loro lavoro consiste nell'elaborare, pubblicare e divulgare norme, promuovere iniziative di diffusione e sponsorizzazione della cultura e del settore normativo, mantenendo i contatti con i corrispondenti organismi europei ed internazionali.

È importante sottolineare come tutti gli enti interessati alla produzione di norme debbano mantenersi aperti e disponibili alla continua e costante comunicazione tra loro in un'ottica di cooperazione e di adesione alla conformità stabilita per un prodotto o per un servizio condivisa da tutti coloro che ne fanno parte.

Conformità è un termine chiave in materia di qualità e normazione ad essa relative.

Per conformità si intende " la rispondenza di un prodotto – servizio ai requisiti specificati in una norma". Tutte le aziende possono ottenere la conformità dei loro prodotti - servizi attraverso il conseguimento di una certificazione, ovvero l'attestazione scritta da accompagnare al prodotto o al servizio erogato dall'impresa in cui un ente certificatore accreditato stabilisce e garantisce che tale prodotto - servizio risponde ai requisiti minimi contenuti nella norma di riferimento. Tutte le imprese possono ottenere il riconoscimento della qualità del proprio modo di lavorare o del prodotto finito da esse proposto attraverso il conseguimento della certificazione.

In sintesi si possono così riunire gli scopi della normazione e della certificazione ed i vantaggi che esse portano alle organizzazioni.

Scopi della normazione	Vantaggi per l'impresa derivanti dalla normazione
Facilitazione degli scambi.	Riduzione del bisogno di comunicazioni particolari tra progettisti, disegnatori e effettivi esecutori – produttori.
Miglioramento dell'economicità generale e la produttività, a livello nazionale ed internazionale.	Riduzione delle tempistiche di trasferimento di informazioni al nuovo personale.
Facilitazione della comunicazione tecnica e conseguente mutua comprensione.	Viene stabilito un linguaggio comune tra venditore ed acquirente ottenendo una riduzione delle tempistiche di contrattazione.
Garanzia di sicurezza delle persone, difesa dell'ambiente, riduzione dei rischi ...	Riduzione della manipolazione di materiali con conseguente riduzione di errori.
Salvaguardia degli interessi dei consumatori e della collettività.	Riduzione dei tempi di consegna al cliente (conseguenza del precedente vantaggio).
Accelerazione dell'aspetto legislativo sia a livello nazionale che di gruppi di comunità.	Semplificazione dei controlli di qualità (standard già stabiliti) e diminuzione dei rischi per la produzione di prodotti qualitativi.
Miglioramento della qualità della vita.	Agevolazione dell'automazione (in generale del progresso e dell'innovazione) con conseguente riduzione delle prove e verifiche speciali.
	Riduzione del numero e della complessità dei manuali di manutenzione.

Per eccellere nella produzione è doveroso citare un'ulteriore ed aggiuntiva metodologia rispetto alla certificazione per il raggiungimento della qualità: il Total Quality Management (abbreviato TQM).

Il TQM, sistema di controllo e/o gestione totale della qualità, è stato elaborato da due "padri della qualità" Juran e Feigenbaum allo scopo di aggiungere qualcosa in più per le organizzazioni rispetto alla certificazione.

La metodologia proposta dal TQM implica la ricerca dell'eccellenza attraverso un confronto (definito Benchmarking, ovvero comparazione sulle best practices) tra sé e i migliori, ovvero tra i propri servizi – prodotti e quelli delle aziende migliori.

Ci si confronta con i migliori per eccellere nella qualità, per verificare cosa manca per arrivare al top, rispetto a coloro che sono già al vertice della qualità.

Il TQM verrà ripreso ed incorporato da Masaaki Imai nella sua metodologia Kaizen come chiave per poter continuamente verificare e comparare il proprio operato non solo a livello produttivo aziendale ma anche nella vita quotidiana, nelle relazioni, nella percezione e nella rappresentazione di sé, per non accontentarsi mai, per non sedersi su ciò che si ha e su ciò che si è: il miglioramento è sempre possibile ed è un atto eticamente corretto non solo nei propri confronti (ognuno di noi ha diritto ed è in dovere di sforzarsi per esprimere al meglio la propria natura) ma anche e soprattutto nei confronti degli altri i quali meritano di avere a che fare con individui sempre migliori da cui prendere spunto per una continua e costante crescita.

Il miglioramento, l'apprendimento continuo, la crescita o in qualsiasi altro modo li si voglia definire, sono insiti in ognuno di noi e accompagna tutta la nostra vita.

Ognuno è quindi responsabile prima di tutto della qualità del suo essere, per sé stesso ma anche per gli individui con i quali si relaziona in ogni ambito della sua quotidianità.

❖ EQUAZIONE DELLA QUALITÀ: COME VIENE PERCEPITA E COME LA SI VALUTA

La qualità può essere sinteticamente rappresentata dalla seguente equazione:

$$\frac{\text{“Perceptions of service experienced”}}{\text{“Customer expectations of service”}} = \text{Qualità}$$

percezione del servizio prodotto (ciò che ti dà il prodotto)

aspettative del cliente nei confronti del servizio prodotto

Tale equazione consente di valutare la percezione della qualità da parte del cliente verificando se le sue aspettative esplicite ed implicite sono state soddisfatte.

L'equazione espressa sotto forma di frazione deve dare risultato pari o superiore a 1. Solo in tal caso la qualità del prodotto – servizio si può considerare soddisfacente. Se si ottengono risultati inferiori ad 1 è necessario osservare il processo produttivo verificando e controllando quali sono gli elementi o i processi stessi, nei quali si sia riscontrata la non conformità o l'insufficiente qualità impegnandosi per attivare azioni correttive e preventive.

Kaizen: nascita, cenni storici, funzionamento

La nostra scelta metodologica è l'adozione, per la nostra ricerca-intervento, il metodo Kaizen (in giapponese: miglioramento continuo), che è una delle proposte più interessanti per il conseguimento della qualità.

Il periodo che va dal secondo dopoguerra a metà anni 70 vede il Giappone protagonista attivo nel creare e sperimentare sistemi di qualità (l'occidente arriverà con forte ritardo nell'adozione di processi e pratiche volte alla ricerca ed implementazione della qualità).

Ci sono ragioni storiche e culturali che possono spigare la priorità giapponese riguardo la qualità: in primo luogo la filosofia di vita shintoista improntata all'umiltà e alla sobrietà; non meno importante è l'organizzazione delle imprese giapponesi nelle quali è assente la figura dei manager assoluti a favore della responsabilità diffusa.

Tra i primi studiosi che si sono occupati di qualità è doveroso citare Deming, definito padre della qualità.

Egli ha dato con le sue riflessioni un impulso fondamentale nello studio della qualità.

Le riflessioni di Deming² sono da considerare fondamentali per tutte le successive teorie e metodologie sulla qualità.

Attraverso le sue ricerche, Deming fece un vero e proprio restyling delle aziende giapponesi dando maggior responsabilità agli operai i quali potevano partecipare e fornire suggerimenti durante tutto il processo produttivo, ed eliminando in tempo reale, dopo la fase di controllo, gli errori e gli sprechi.

Deming si rese conto che con il modo di produzione tayloristico tipico del mondo occidentale, si poteva arrivare fino ad un 40% di prodotti che risultavano difettosi, determinando così sprechi e costi molto alti.

Egli si propose di eliminare tali sprechi dando maggior spazio nel processo produttivo alle persone, agli operai i quali con il loro prezioso contributo determinarono il successo delle aziende nipponiche.

In queste poche righe si trova l'essenza del modo di lavorare orientale improntato alla attenzione e alla valorizzazione delle risorse umane e al monitoraggio dell'intero processo lavorativo di produzione.

Su questa modalità di lavoro e di concezione dell'azienda si innestano le riflessioni di Masaaki Imai, fondatore della metodologia Kaizen.

Kaizen: vera e propria metodologia per ottenere miglioramenti continui

Masaaki Imai è un economista giapponese consulente nella gestione della qualità; egli rientra nel gruppo dei padri della qualità grazie ai suoi studi e all'elaborazione del metodo Kaizen.

Antecedenti al Kaizen sono diversi i lavori di Imai sempre riguardanti la qualità. Laureatosi nel 1955 in relazioni internazionali presso l'università di Tokio, intraprese negli anni 50 un'attività di accompagnamento e di consulenza per le aziende giapponesi in visita alle imprese americane e precisamente a Washington D.C. presso il Japanese Productivity Center.



² *"..il primo passo per il cambiamento è imparare come cambiare.."* citazione da: *"Out of the crisis"* Deming, 1986; *"The new economics for Industry, Government, Education"* Deming, 1993.

Nel 1962 Imai fonda la Cambridge Corporation, una società di management internazionale che si occupava di reclutare personale per ricoprire i posti dirigenziali.

Come consulente ha assistito più di duecento aziende straniere in Giappone in settori riguardanti il reclutamento di personale, lo sviluppo della produzione, la gestione del personale e l'organizzazione dell'impresa a tutto tondo.

Dal 1976 al 1986 è stato Presidente della Japan Federation of Recruiting and Employment Agency Associations.

Nel 1986 Imai fonda il Kaizen Institute allo scopo di aiutare le aziende occidentali nell'introduzione ed applicazione dei concetti, dei metodi e delle strumentazioni contemplate dalla metodologia Kaizen già ampiamente adottata in oriente.

Nello stesso anno pubblica un testo chiave per le imprese interessate al suo modo di operare per il continuo miglioramento: "Kaizen, la chiave del successo competitivo del Giappone"³; questa pubblicazione rimane ancora oggi uno dei testi fondamentali per lo studio e la attuazione di miglioramenti continui e il raggiungimento da parte delle organizzazioni di elevati e qualitativi standard produttivi.

Questo libro è stato tradotto in ben quattordici lingue diventando così un vero best-seller.

Più recente ma altrettanto importante è il testo "Gemba Kaizen, come ottenere crescita e profitti con l'innovazione continua"⁴ pubblicato nel 2001. All'interno del libro Imai riassume tutta la filosofia Kaizen e dà suggerimenti e disposizioni concrete per la sua applicazione in tutti gli ambiti lavorativi, dalla produzione ai servizi. Con il Kaizen qualsiasi cosa si stia facendo la si può trasformare e svolgere meglio attraverso piccoli accorgimenti che siano guidati dal buon senso, dalla voglia di cambiare per rendere le attività lavorative più snelle, meno pesanti, maggiormente efficaci e produttive.

Imai ribadisce spesso che nessuno dei passaggi per l'applicazione concreta del Kaizen nei settori produttivi e/o nei servizi richiedono approvazioni dall'alto o grandi investimenti: applicando tale metodologia tutti sono fondamentali ed indispensabili per il miglioramento e per formare un team di lavoro che sia sempre impegnato nella ricerca di strade maggiormente adeguate per lo svolgimento di uno stesso compito.

Una volta assimilato, il metodo operativo proposto dal Kaizen può diventare un vero e proprio modo di vivere all'interno del quale dirigenti ed operai dialogano continuamente per definire sempre nuovi standard da raggiungere, in un'ottica di miglioramento che non ha fine.

Di innovativo nell'ultimo testo di Imai c'è il concetto di "Gemba", traducibile come il luogo di lavoro ovvero il vero luogo dove si realizzano azioni ed interazioni. Di importanza fondamentale è la conoscenza del luogo di lavoro, come Imai stesso dice "avere familiarità con ogni centimetro del luogo di lavoro" da parte dei dirigenti i quali devono investire e riorganizzare le risorse e le infrastrutture già esistenti.

"You can't do kaizen just once or twice and expect immediate results. you have to be in it for the long haul".

(Masaaki Imai)

Nel testo si riscontra l'impegno di Imai, nei confronti di tutte le aziende interessate, per portare ogni giorno piccoli ma fondamentali miglioramenti in ogni fase del processo di produzione di un bene o di erogazione di un servizio: si potrebbe così riassumere tutto il senso della metodologia Kaizen, volta a massimizzare i profitti in modo graduale, ma costante coinvolgendo ogni anello della catena produttiva (dall'operaio al dirigente).

³ M. Imai, "Kaizen, la chiave del successo competitivo del Giappone". Ed. Il Sole 24 ore, 1986

⁴ M. Imai, "Kaizen, Gemba Kaizen, come ottenere crescita e profitti con l'innovazione continua". Ed. Il Sole 24 ore, 2001.

Il “ Gemba Kaizen” risulta quindi essere una sorta di guida pratica per attuare il Kaizen in ogni attività. Esso insegna attraverso semplici esempi, alla portata di tutti, ad eliminare gli sprechi, riorganizzando il proprio posto di lavoro e trovando spunti per svolgere meglio la propria mansione.

Ancora, Imai ribadisce in questo testo l’importanza della gradualità ma costanza dei miglioramenti quotidiani a partire da ciò che ogni individuo- lavoratore può offrire, in base alle sue capacità e ai suoi tempi. Essenzialmente il Kaizen si propone di ottenere miglioramenti investendo sulle risorse umane e non già presenti in azienda senza cercare soluzioni complicate o laboriose ma individuando alternative semplici e di buon senso.

“ Adottare il Kaizen significa essere sempre disposti a cambiare, perché se non lo fai ti arrendi, tu e il tuo mercato, a coloro che lo fanno”⁵.

Il termine Kaizen si può tradurre con miglioramento continuo: tale metodologia prevede quindi cambiamenti, miglioramenti continui, quotidiani, effettuati in modo graduale e compatibili con i ritmi e le capacità degli individui coinvolti.

Il metodo Kaizen permette alle aziende di ottenere migliori risultati economici senza necessariamente alzare i prezzi (e di quindi rimanere estremamente competitive) e per quanto riguarda gli individui, intesi sia come clienti sia come lavoratori, consente di ottenere maggior soddisfazione e miglior qualità nel proprio lavoro e nel prodotto o nel servizio erogato.

Ma come è possibile ottenere migliori risultati economici senza alzare i prezzi?

Imai, fondatore ed ideatore del Kaizen ritiene che tutto ciò sia possibile eliminando gli sprechi, soprattutto quelli occulti, nascosti che si insinuano ad ogni livello del processo produttivo. Per spreco si intendono varie cose: gli errori, la malavoglia, la scarsa o assente motivazione del lavoratore, il difetto.

Lo spreco, il difetto e l’errore sono costi aggiuntivi che vengono scaricati di fatto sul cliente il quale non solo avrà un prodotto- servizio di minor qualità ma lo avrà anche a prezzi poco convenienti.

Dopo aver ridotto all’osso gli sprechi, si può incrementare il guadagno di un’azienda senza alzare il prezzo finale di vendita del servizio o del prodotto proposto: se il cliente è soddisfatto del prodotto- servizio acquistato con un rapporto qualità prezzo buono egli tornerà a rivolgersi a quella stessa impresa, fidelizzandosi e portando anche nuovi clienti. Il cliente fidelizzato costituisce un grosso introito economico per l’azienda ma soprattutto un guadagno costante.

Il messaggio della strategia Kaizen è questo: non deve trascorrere nemmeno un giorno senza che qualunque tipo di miglioramento venga apportato da qualche parte all’interno dell’azienda. La convinzione che debba esserci un miglioramento continuo in Giappone è profondamente radicata e ha portato le sue imprese al successo e alla continuità di guadagno.

Alla base di queste considerazioni puramente economiche sta la filosofia Kaizen, la quale porta sì vantaggi e guadagni alle organizzazioni ma comporta una piena adesione ad uno stile di vita (e quindi anche di lavoro) del tutto innovativo.

Riporto di seguito le parole di Imai come introduzione alla filosofia sottesa al metodo Kaizen.

“Le imprese giapponesi hanno sviluppato un modo di pensare orientato al processo, volto a sviluppare strategie che assicurino il miglioramento continuo del processo stesso, attraverso il coinvolgimento delle persone a tutti i livelli della gerarchia organizzativa.”⁶

Il Kaizen dunque si configura come una nuova dimensione delle competenze all’interno della quale l’uomo è l’elemento centrale, autonomo, creativo e responsabile in tutto il corso processo

⁵ M. Imai, “Kaizen, la chiave del successo competitivo del Giappone”. Ed. Il Sole 24 ore, 1986

⁶ M. Imai, “Kaizen, Gemba Kaizen, come ottenere crescita e profitti con l’innovazione continua” . Ed. Il Sole 24 ore, 2001.

lavorativo e non automa, mero esecutore passivo come nei processi produttivi di alcune aziende occidentali. Il Kaizen è una nuova dimensione della qualità dell'organizzazione, dell'erogazione del servizio o del prodotto, delle competenze e dei tempi.

Sono i lavoratori di qualsiasi livello gerarchico, a proporre all'impresa come migliorare il prodotto o il servizio.

L'attenzione nella filosofia Kaizen è dunque centrata sul processo, sulle persone che ne fanno parte considerate tutte quante elementi fondamentali per portare l'organizzazione al successo.

Vi è quindi un legame molto forte tra metodo Kaizen e ambito formativo: entrambi si interessano ai processi all'interno dei quali l'individuo ha un ruolo centrale, nei quali egli è fautore attivo della propria crescita e di propri miglioramenti, sia in ambito lavorativo (per quanto riguarda le competenze acquisite che vanno a migliorare l'attività e il ruolo professionale di ciascuno) sia per quanto riguarda le relazioni umane che intraprende e la sua identità personale (l'ambito professionale occupa una buona parte della quotidianità dei soggetti e risulta essere preponderante nella costituzione della loro identità sociale ed individuale e nella propria auto percezione ed autovalutazione).

Relazioni armoniose, clima collaborativo ed infine creazione di una cultura comune sono componenti indispensabili per l'attuazione di programmi Kaizen.

Inoltre il Kaizen propone processi di miglioramento continui, dove per miglioramento si intende un atto creativo da parte del soggetto: non c'è limite alla creatività, anzi la persona è continuamente stimolata nel mantenere viva la sua curiosità e la sua voglia di apprendere sempre nuove competenze per se stessa ma anche da spendere nel processo produttivo- lavorativo di cui fa parte.

Il miglioramento nascendo dalla creatività presuppone che vi siano due elementi che si intersecano:

- ✓ una mente che si interroga, ovvero l'individuo che si interessa, indaga, che è attivo e continuamente attento a ciò che succede, a ciò che ha intorno a sé;
- ✓ una realtà da indagare, cioè un contesto che consenta alle persone che ne fanno parte di partecipare a tutti i processi organizzando momenti di incontro e confronto volti a migliorare l'attività produttiva e lavorativa.

Così intesa la creatività diventa una preziosa alleata nella risoluzione di problemi . Le insidie più pericolose per l'incontro dei due elementi sopra riportati e dunque per il miglioramento continuo sono due: l'abitudine e la scarsa autostima che i lavoratori talvolta nutrono verso se stessi.

Per quanto riguarda l'abitudine essa comprende tutti i comportamenti e gli atteggiamenti di adagiamento sulle metodologie consolidate e ripetitive: si è sempre fatto così, il capo dice che bisogna fare così e quindi va bene.

Bisogna rompere il circolo dell'abitudine e aprirsi a nuove possibilità d'azione, indipendentemente da ciò che il capo dice tenendo sempre presente che è una persona e come tale non è nè onnipotente nè infallibile. Bisogna slegarsi dall'abitudine comoda, facile ma totalmente deleteria sia per il soggetto che per l'azienda.

La poca autostima invece è ciò che stronca la creatività sul nascere.

Sono molteplici le cause della scarsa autostima che un lavoratore può nutrire in se stesso ma tra le tante mi sembra importante porre l'attenzione sull'ambiente, il clima e l'organizzazione dell'azienda.

Questi tre elementi se non vengono impostati secondo criteri democratici, di apertura, di flessibilità, di armonia e ancora di disponibilità e di attenzione verso la persona portano il

soggetto- lavoratore a non esprimere ciò che pensa, a reprimere le sue idee creative per paura di disturbare, di non essere preso in considerazione o per il timore di essere un gradino sempre più basso rispetto agli altri e come tale di non essere abilitato alla produzione di suggerimenti validi e preziosi per l'impresa.

Tornando al contesto, alla realtà da indagare è molto importante che sia organizzata in modo orizzontale, permettendo a tutti coloro che ne fanno parte di partecipare in maniera attiva e creativa, apportando le proprie idee ed i propri suggerimenti in ogni anello della produzione senza esclusioni effettuate sulla base di rigide gerarchie organizzative.

Questo è ciò, che secondo Imai, faceva da discriminante tra la modalità di organizzazione e gestione delle imprese giapponesi e quelle occidentali o altrimenti definite tayloristiche.

Propongo ora un confronto tra due modalità di lavoro: Kaizen e Kairyo. Kaizen e Kairyo sono due termini proposti da Masaaki Imai per spiegare le divergenze tra le modalità di lavoro orientate al miglioramento continuo e graduale partendo dal basso (bottom up) e le modalità di organizzazione del lavoro basate sulle gerarchie e che dunque partono dai vertici (top down).

❖ *KAIZEN (SINTESI CULTURA ORIENTALE)*

Come sopra indicato esso rappresenta il miglioramento a piccoli passi, graduale. Viene anche definito metodo " Bottom up", dal basso verso l'alto con la partecipazione di tutti al processo di cambiamento o innovazione.

Con tale metodologia per attuare un cambiamento si parte da un processo già esistente investendo dunque non nuovi ed ingenti capitali, ma basandosi sulle risorse (umane e di altro tipo) già contenute in azienda.

Così facendo si instaura una costante azione di cambiamento, lenta ma in continuo aumento grazie al coinvolgimento e alla partecipazione di tutti facendosi così promotori di un approccio collettivo.

Il Kaizen investe e tiene conto più delle persone che dei risultati da raggiungere. Infine si può dire che con questa operatività nel lavoro lo stile organizzativo è basato sul consenso e dunque si può parlare di una leadership distribuita e democratica.

Gli investimenti qui non comportano rischi elevati e vengono effettuati in numero contenuto: non si chiedono investimenti o ingenti capitali ma un costante sforzo da parte di tutti per migliorare.

❖ *KAIRYO*

Qui invece si prevede una ristrutturazione (re-engineering) dall'alto altrimenti definita " Top down" nella quale solo le gerarchie più alte dell'organizzazione (i cosiddetti "piani alti" dell'impresa) possono partecipare ed intervenire nella riorganizzazione ed innovazione del lavoro. Con questa modalità di gestione le decisioni vengono prese da un gruppo ristretto di persone presenti in organizzazione e tali decisioni non contemplano ciò che realmente andrebbe migliorato o innovato.

Ci si basa dunque su idee e sforzi individuali. Inoltre il cambiamento è radicale, rapido, improvviso ed incostante comportando così un forte fattore di rischio per l'impresa.

Lo stabilire regole e modalità di lavoro crea negli enti che seguono la metodologia Kairyo discussioni e conflitti in quanto la norma non viene proposta e discussa ma imposta senza margine di trattativa.

L'interesse principale di questa metodologia è il raggiungimento di profitti e risultati che avviene attraverso l'investimento di ingenti somme di denaro e di macchinari- strutture molto costosi.

La metodologia definita Kairyo è dunque legata e basata su figure dirigenziali e manageriali di

elevata gerarchia: i grandi e potentissimi manager che non tollerano per paura di perdere il loro potere e prestigio intrusioni nei processi decisionali ed organizzativi non considerando che questa loro presa di posizione alla lunga danneggerà non solo l'azienda ma loro stessi.

Tale modalità di lavoro oltre ad essere poco flessibile e democratica è allettante solo per i dirigenti stessi, i quali essendo titolari di vari tipi di potere in azienda possono operare attraverso uno stile autoritario e direttivo in base alle loro convinzioni ed esigenze.

Imai sviluppando la metodologia Kaizen lancia una sfida: cambiare la filosofia orientata all'innovazione ed ai risultati a favore di un modo di pensare ed operare orientato al processo. Imai stesso sostiene che "il Kaizen genera un modo di pensare ed agire orientato al processo, dal momento che i processi vanno migliorati prima di poter ottenere risultati migliori"⁷.

In altre parole il processo viene considerato dalla filosofia Kaizen importante tanto quanto, se non addirittura di più degli obiettivi che si vogliono conseguire.

Le imprese occidentali, hanno accolto il Kaizen dapprima con sospetto e con scarsa fiducia. Nel 1986, anno in cui Masaaki Imai fondò l'Istituto Kaizen ed anno in cui il Kaizen è stato proposto alle aziende americane, parecchi dei loro prodotti si presentavano con un livello di qualità discutibile mentre i prodotti giapponesi continuavano a guadagnare consistenti quote di mercato in diversi settori.

Alla luce di ciò le imprese occidentali cominciarono lentamente a riconoscere la metodologia di lavoro proposta dagli orientali con meno resistenze e con più fiducia sperimentando il Kaizen o parti di esso.

Dal 1986 le imprese americane hanno fatto grossi progressi nella qualità dei servizi e dei prodotti che propongono e tale successo si deve in buona parte all'adozione parziale o totale delle regole proposte dalla filosofia Kaizen.

Ciò nonostante molti manager occidentali si tengono ancora a debita distanza da tale metodologia per paura di perdere il loro potere e prestigio personale continuando a ragionare in un'ottica di profitto.

Concludo con una citazione dal testo di Imai che egli stesso riporta in un'intervista in occasione della pubblicazione del nuovo testo "Gemba Kaizen" :

"Il management occidentale è stato per troppo tempo focalizzato sui risultati economici invece che sul processo, che è il mezzo con il quale si producono i veri e migliori risultati. I manager occidentali evitano deliberatamente di guardare al cuore dell'impresa costituito dai processi all'interno dei quali viene creato il valore aggiunto che definisce la qualità del prodotto o servizio; i processi sono l'unico luogo dove viene creato il valore aggiunto"⁸.

7M. Imai, "Kaizen, Gemba Kaizen, come ottenere crescita e profitti con l'innovazione continua" . Ed. Il Sole 24 ore, 2001.

8M. Imai, "Kaizen, Gemba Kaizen, come ottenere crescita e profitti con l'innovazione continua" . Ed. Il Sole 24 ore, 2001.

❖ **TABELLA DI CONFRONTO TRA KAIZEN E KAIRYO**

Attività	Kaizen	Kairyo
Livello di cambiamento	Graduale e costante.	Radicale, improvviso, incostante.
Punto di partenza per il cambiamento	Processo esistente.	Si parte da zero, creando qualcosa di nuovo.
Frequenza del cambiamento	Continua, costante.	Una volta.
Velocità con cui avviene in cambiamento	Graduale, a piccoli passi (si seguono ritmi e competenze degli individui).	Mutamento immediato, a grandi passi.
Periodo di tempo interessato dal cambiamento	Costante e in continua crescita.	Intermittente e non in continua crescita.
Individui coinvolti nel cambiamento	Tutti.	Pochi campioni scelti (di solito dirigenti di elevato livello).
Partecipazione al cambiamento	Bottom up: dal basso verso l'alto.	Top down: dall'alto verso il basso.
Approccio al cambiamento	Collettivo, ci si basa su sforzi di gruppo.	Individuale, ci si basa su sforzi ed idee di singoli individui.
Stile di chi gestisce il cambiamento	Basato sul consenso.	Direttivo.
Rischi del cambiamento	Moderati.	Alti.
Reazioni alle regole del cambiamento	Adattamento ed evoluzione.	Conflitti e discussioni.
Modalità di attuazione del cambiamento	Manutenzione e miglioramento di qualcosa già esistente.	Smantellamento e costruzione di qualcosa di nuovo.
Catalizzazione del cambiamento	Know how convenzionali e stato dell'arte: utilizzo di competenze e creatività degli individui.	Progressi tecnologici, nuove invenzioni e nuove teorie.
Esigenze pratiche portate dal cambiamento	Pochi investimenti, ma grandi sforzi per progredire e migliorare in modo costante e continuo.	Grandi investimenti, ma pochi sforzi per preservali e portarli avanti.
Orientamento dello sforzo richiesto dal cambiamento	Alle persone, le quali sono fautrici del cambiamento.	Alla tecnologia, la quale ha il compito di portare innovazione.
Criteri di valutazione	Si valutano i processi e gli sforzi messi in atto dalle persone per ottenere miglioramenti.	Si valutano i profitti ed i risultati raggiunti.
Vantaggi	Buon funzionamento in un'ottica di economia che cresce lentamente: buoni risultati a lungo termine.	Adatto a un'economia che esige una crescita veloce: il risultato va bene per tempi brevi.

❖ **COME NASCE E SI SVILUPPA UN'IDEA PER IL MIGLIORAMENTO**

All'interno della metodologia Kaizen un'idea nasce e prende corpo attraverso quattro fasi: osservare, domandare, trovare, fare e verificare. Si descriverà di seguito ciascuno di questi passaggi.

Osservare.

Questa prima fase di produzione dell'idea impone di "tenere sempre gli occhi aperti" e di mantenere viva e attiva la curiosità su ciò che si fa e su quello che succede; bisogna osservare molto ed andando in profondità, cercando quindi di capire e cogliere il reale funzionamento dei processi e l'andamento delle relazioni produttive ed umane.

Domandare (interrogarsi).

Si deve svolgere un lavoro di riflessione ed indagine su quanto si è osservato: se non ci si interroga sulle dinamiche riscontrate l'osservazione stessa rimane sterile, non porta a nessun passo in

avanti.

In questo passaggio è molto importante che tutti coloro che fanno parte di un'impresa trovino gli spazi e i tempi per poter porre e proporre i propri quesiti, trovando nel resto dell'organico disponibilità all'ascolto e al confronto.

Ci si deve sempre chiedere se c'è un modo diverso e migliore per fare la stessa cosa, oppure come si possono ottimizzare i tempi o ancora come sia possibile rendere più gradevole e meno stressante il lavoro.

Trovare una risposta o una soluzione.

Le soluzioni possono essere anche errate ma ciò che conta è provarci, proporre e confrontarsi con le esperienze degli altri.

Il lavoro di più persone in equipe permette di arrivare ad ottimi risultati.

Inoltre non è necessario elaborare soluzioni complicate, anzi le proposte migliori sono umili, non hanno la pretesa di essere esaustive e lasciano sempre spazio a critiche ed ulteriori revisioni.

Fare e verificare (Just in time).

Quest'ultima fase presuppone l'attuazione e l'immediata verifica della soluzione proposta. Si valorizza così l'intuizione mettendone subito alla prova la validità. L'individuo in caso di soluzione errata ha la possibilità di elaborarne un'altra, il tutto volto in un'ottica di miglioramento continuo e costante.

Una volta trovata una soluzione adeguata che superi la fase di verifica è importante comunicare tale miglioria a tutti i membri dell'organizzazione in modo chiaro ed esplicito.

Tutto l'organico dell'impresa deve partecipare al processo di miglioramento.

Gemba kaizen: come applicare concretamente il kaizen nei luoghi di lavoro

Per "Gemba" Imai intende il luogo di lavoro, ovvero il luogo dove si aggiunge valore, dove si può applicare un approccio di buon senso, dal basso e a costi ridottissimi che giovi alla gestione dell'ambiente di lavoro stesso senza distinzione tra le linee produttive, l'ufficio amministrativo e/o contabile o ancora il reparto dirigenza.

All'interno del "Gemba Kaizen" Imai dà consigli (supportati da molti esempi ed esperienze ben riuscite) per costruire costanti miglioramenti nella pratica lavorativa.

Vedremo ora nel dettaglio i due pilastri del "Gemba" ovvero due elementi indispensabili per poter appurare se c'è possibilità di miglioramento e per poter verificare dopo l'applicazione del Kaizen se il miglioramento realmente c'è stato: le misurazioni e gli standard.

❖ MISURAZIONI E STANDARD NEL GEMBA KAIZEN

“Ciò che non può essere misurato non può essere migliorato”⁹.

Le misure obbiettive sono il modo migliore per capire se si deve migliorare e se si è migliorato.

⁹ M. Imai, "Kaizen, Gemba Kaizen, come ottenere crescita e profitti con l'innovazione continua". Ed. Il Sole 24 ore, 2001.

Nel Gemba attraverso la misurazione (e l'eventuale e successivo miglioramento) viene aggiunto un valore al servizio / prodotto in modo tale che l'organizzazione possa andare avanti e prosperare. Di fondamentale importanza per poter ottenere valore in più, è l'atteggiamento della dirigenza nei confronti proprio del "Gemba", del luogo di lavoro.

I dirigenti devono stare all'interno, essere immersi nella realtà concreta dell'ambiente di lavoro per poter monitorare ed intervenire risolvendo le situazioni problematiche che emergono sul campo.

Si può dunque dire che sono le necessità che emergono nella routine lavorativa a dar lavoro ai dirigenti.

Quando ciò non accade succede che viene dato spazio a necessità e problemi fittizi, che non rispecchiano le reali dinamiche del contesto professionale in cui si opera e di conseguenza qualsiasi iniziativa di miglioramento si attui non andrà ad implementare la qualità del prodotto e/o servizio erogato.

La dirigenza ha quindi grandi responsabilità nei confronti di tutto il "Gemba", essa può e deve aiutare tutto lo staff ad ogni livello del processo produttivo a lavorare meglio. Essa è anche in buona parte responsabile dei fallimenti e degli errori; purtroppo spesso capita che quando le cose in azienda vanno male proprio i piani più alti si dimenticano di essere loro stessi i responsabili dei tracolli, lasciando così l'organizzazione e tutti i suoi componenti in balia di se stessi.

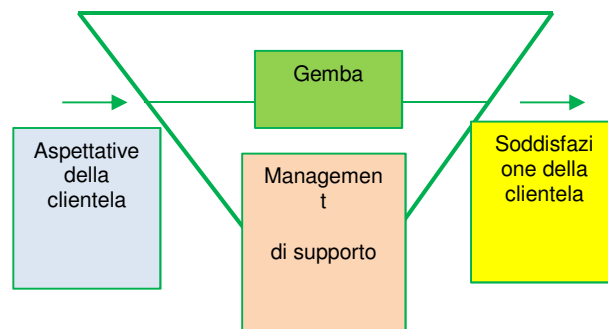


Fig.1: diagramma delle relazioni del management nel Gemba; il ruolo del management è di dare supporto al Gemba, quindi è messo sopra la struttura del management.

Sempre la dirigenza svolge un ruolo preponderante nell'esecuzione di due attività fondamentali per concretizzare il "Gemba Kaizen": il mantenimento dello status quo e l'applicazione vera e propria del Kaizen.

Ci si deve impegnare per portare avanti entrambe le attività in modo tale da raggiungere qualità, costi ridotti e puntualità nelle consegne (Qcd) o nell'erogazione del servizio.

Un'organizzazione che offre prodotti o servizi di qualità, ad un prezzo ragionevole, rispettando le tempistiche di consegna soddisfa la clientela, la quale si fidelizzerà a tale azienda decretandone il suo successo.

Per raggiungere il traguardo del Qcd l'azienda necessita di una gestione quotidiana ed efficace di tutte le sue componenti: mano d'opera, informazioni, macchinari, materiali, relazioni.

L'insieme delle risorse va gestito attraverso degli standard, ovvero regole scritte, delle impostazioni convenzionali di lavoro che non possono essere disattese, sotto le quali non si può scendere ma anzi, si può solo andare oltre con il miglioramento.

Quando si verifica un problema la dirigenza ha il compito di indagare riguardo le cause che hanno portato al blocco, all'errore rivedendo gli standard esistenti e proponendone di nuovi.

La dirigenza cioè in caso di mal funzionamento del ciclo produttivo e/o di problema deve applicare il cosiddetto ciclo P. D. C. A. : programmare, fare, verificare, agire cambiando ciò che non funziona.

La dirigenza ha poi l'onere di comunicare i risultati dell'indagine con i rispettivi standard di risoluzione (i quali vanno a stabilizzare il lavoro sanando la falla problematica), a tutto il resto dell'organico aziendale, il quale a sua volta, ha il dovere di partecipare al processo migliorativo traducendo le disposizioni tecniche, amministrative, progettuali e legislative in azioni concrete e quotidiane di cambiamento e miglioramento.

Gli standard sono creati a partire dal buon senso di ognuno e quindi sono applicazioni migliorative che hanno costi ridottissimi e che sfruttano risorse umane e materiali già esistenti.

Nella produzione di standard sempre nuovi si sostanzia buona parte della metodologia Kaizen: miglioramento attraverso l'investimento a costo quasi zero, con bassi rischi e che coinvolga tutti utilizzando le risorse già presenti.

Un esempio tipico di innesco del ciclo "programmare, fare, verificare, agire" riguarda le lamentele del cliente: ogni qualvolta che si riceve una lamentela da parte del cliente è doveroso prenderla in considerazione e attivarsi per capirne le cause e rimediare.

Le lamentele dei fruitori sono solo uno dei tanti possibili punti di partenza per l'applicazione del miglioramento continuo, ci sono infatti molti altri input dai quali prendere spunto per la modifica degli standard attuali.

Si verificano dunque nella quotidianità lavorativa innumerevoli e potenziali possibilità di miglioramento che necessitano di essere ordinate, dando loro una diversa priorità.

Alle regole, agli standard viene data una graduatoria di urgenza per il perfezionamento in base a diversi fattori come ad esempio la qualità, il costo, la sicurezza, le tempistiche di consegna, l'urgenza e la gravità delle conseguenze, l'asprezza e l'assiduità delle lamentele del cliente.

Resta comunque al vertice delle priorità aziendali in situazioni di routine lavorativa il mantenimento delle regole, degli standard esistenti: se ci sono disposizioni chiare, esplicite che tutti i lavoratori seguono il "Gemba" sarà gestibile e sotto controllo.

Solo dopo aver stabilito e consolidato uno status quo si può pensare al miglioramento: anche a tal proposito si può ritrovare uno dei pilastri del Kaizen, ovvero il miglioramento graduale a piccoli passi senza fretta, organizzando e dando agli interventi un ordine dettato dal buon senso e dalle reali esigenze.

L'adesione alla metodologia Kaizen impone una sfida del perfezionamento continuo ma tale sfida può essere raccolta solo dopo aver creato un ordine stabile e ben gestibile.

Per quanto riguarda gli standard possiamo identificarne di due tipologie: standard manageriali e standard operativi. Il primo tipo di standard riguarda l'obiettivo interno all'azienda di gestione del personale e comprende: regole amministrative, descrizione delle mansioni, regole per il personale

Quello operativo si riferisce invece, alla domanda esterna di raggiungere qualità, basso costo e puntualità nelle consegne; viene dunque stabilito per soddisfare la clientela.

All'interno del Kaizen si presta attenzione ad ambedue i tipi di standard ponendo però l'enfasi su quelli operativi fondamentali per proporre prodotti e/o servizi di qualità e per far sì che il cliente sia soddisfatto e che si fidelizzi all'organizzazione.

Gli standard permettono (essendo regole fissate, alle quali attenersi), ai lavoratori di eseguire i loro compiti con maggior facilità e più sicurezza. Inoltre la creazione e il mantenimento degli standard giova anche all'azienda la quale grazie ad essi ha la possibilità di offrire prodotti / servizi di qualità senza dover sostenere spese ingenti.

Sugli standard Imai pone un'attenzione particolare e ne definisce nove caratteristiche

fondamentali che permettono di comprendere il loro reale funzionamento e la loro concreta utilità.

- 1) Rappresentano il modo migliore, più facile e sicuro per svolgere un lavoro: un dirigente deve sempre assicurarsi che tutti coloro che sono coinvolti nell'attività produttiva siano a conoscenza e seguano la procedura standardizzata in modo tale che essa consenta di raggiungere efficienza, sicurezza ed economicità nello svolgimento del lavoro.
- 2) Offrono la miglior opportunità per conservare conoscenze ed esperienze: ogni dipendente ha la possibilità di trasformare le sue conoscenze (ovviamente se valide e volte al miglioramento nell'esecuzione di un compito) in standard, ovvero in metodologie regolative che tutti possono adottare, estendendo quindi le proprie competenze a tutta l'impresa.
- 3) Forniscono un modo per misurare i risultati, il rendimento: stabilendo regole e norme si ha la possibilità di verificare se si è ottenuto un rendimento adeguato. In mancanza di norme nulla può essere misurato in quanto non si hanno gli estremi entro i quali condurre la verifica.
- 4) Mostrano le relazioni tra causa ed effetto: la mancanza e il non rispetto delle regole, degli standard comporta problemi ed anomalie. Ogni volta che si presenta un problema ci si deve interrogare sugli standard esistenti e verificare se l'errore è stato causato dal non rispetto della norma oppure perchè quella regola risulta essere inadeguata rispetto alla contingenza.
- 5) Costituiscono la base per il mantenimento e il miglioramento dello status quo aziendale: seguire degli standard implica il mantenimento di qualcosa, mentre aggiornarli, interrogarsi su di essi comporta un primo ma importante passo verso il miglioramento.
- 6) Forniscono gli obiettivi da perseguire ed indicano i compiti da svolgere: le norme riguardano sia la modalità con cui svolgere un compito che la suddivisione dei compiti lavorativi; per questo devono essere comunicate e sempre accessibili a tutti in modo chiaro, esplicito e se c'è necessità è buona cosa favorirne la comprensione anche con modalità grafiche. Ciò che conta è che tutti ne siano a conoscenza e che ne conoscano e comprendano a pieno il significato.
- 7) Forniscono una base per la formazione del personale: dopo aver stipulato le regole si deve provvedere alla formazione del personale in base alle norme sancite; attraverso la formazione il personale deve interiorizzare tali regole in modo che possa svolgere con naturalezza la sua attività lavorativa seguendo tali metodologie.
- 8) Gettano le basi per la revisione e la diagnostica: bisogna sempre mirare al mantenimento degli standard per poter consolidare delle routine educative valide e funzionanti; le regole però non devono smorzare la dinamicità degli ambienti di lavoro ma anzi, devono proporre spunti concreti per sanare gli errori e procedere alla verifica dell'operato di ciascuno.
- 9) Forniscono un mezzo contro la ripetizione degli errori e minimizzano la variabilità: solo dopo aver stabilito degli standard regolativi avremo la possibilità di non veder più ripetersi gli stessi errori. Con le regole la variabilità viene drasticamente ridotta perchè ciò che si deve fare ed ottenere è già scritto, già stabilito.

All'interno dei servizi la misurazione (con conseguente valutazione degli standard) risulta maggiormente impegnativa in quanto è difficile trovare degli standard adeguati. Infatti la qualità nell'erogazione di un servizio è molto meno tangibile, molto più soggettiva rispetto alla qualità riscontrabile in un prodotto- bene di consumo.

Ad esempio, se si acquista un bene, qualunque esso sia, e questo si rompe o funziona male già al primo utilizzo, possiamo percepirne subito la scarsa o inesistente qualità, mentre per quanto riguarda un servizio la cosa non è così evidente.

Nei servizi la qualità è ovunque: nell'ingresso dell'edificio, nell'accoglienza che il personale fa al cliente, nell'atteggiamento del personale, nella disposizione di sedie e tavoli per l'attesa, nella

presenza o meno di punti di ristoro e servizi igienici, nella pulizia del luogo in cui si eroga il servizio...

❖ L'ELIMINAZIONE DEL MUDA: LE 5 S

La sigla "5s" indica le cinque parole giapponesi per definire la pulizia, ovvero l'eliminazione di tutti gli elementi che intralciano la produzione e il lavoro di qualità.

Un altro importante pilastro della metodologia proposta nel "Gemba Kaizen", riguarda proprio l'eliminazione del muda.

In giapponese letteralmente muda vuol dire spreco ma la traduzione si può estendere a tutto ciò che non crea valore. All'interno del Gemba ci sono due tipi di attività che vengono svolte: quelle che producono valore e quelle che non lo producono.

Le attività che risultano improduttive vengono comunque pagate dal cliente per il quale si traducono in costi aggiuntivi non giustificati in quanto non creano qualità maggiore ma anzi non la producono proprio.

Per fare un esempio di situazione sterile dal punto di vista valoriale si pensi ad un'organizzazione che eroga servizi e nello specifico ad uno studio medico associato in cui lavorano sei medici i quali fanno tutti affidamento su un'unica reception e receptionist.

La reception oltre ad essere sempre affollata dai pazienti a cui servono informazioni, appuntamenti, prescrizioni farmacologiche di routine verrà continuamente abbandonata dall'addetta per recarsi negli uffici dei sei medici e per esempio far fare le firme sui referti o sulle ricette al medico stesso.

La receptionist che si sposta continuamente di stanza in stanza costituisce una perdita di tempo poichè il valore aggiunto viene prodotto dalla ricetta con la firma apposta dal medico non dai continui spostamenti dell'impiegata.

Quindi l'addetta che "viaggia" di continuo da una parte all'altra dello studio medico è uno spreco (definito in linguaggio tecnico muda di movimenti) e come tale deve essere eliminato per poter offrire un servizio di qualità superiore.

Ad esempio si potrebbe sopperire a tale situazione predisponendo un quantitativo di fogli e ricette già firmate da ogni medico da lasciare in reception di qui quotidianamente la receptionist può usufruire.

Così facendo si ottengono ben tre miglioramenti:

A) l'addetta non è più costretta a lasciare la sua postazione di lavoro incustodita non perdendo più tempo a fare avanti ed indietro dagli uffici dei medici;

B) l'attesa per ottenere una commissione di routine (ovvero per le prescrizioni abituali che non necessitano ulteriori accertamenti da parte dello specialista) viene così ridotta perchè la receptionist può compilare tutta la ricetta senza bisogno di ulteriori spostamenti;

C) di conseguenza l'attesa generale per accedere ai servizi o alle informazioni della reception è ridotta in quanto parte dei fruitori vengono smistati in modo più rapido determinando così maggiore soddisfazione nella fruizione del servizio, incrementando inoltre la qualità del servizio stesso.

"Quando un'organizzazione che opera nel ramo dei servizi fa il suo lavoro in modo inefficiente, non sta solo sprecando le sue risorse ma ruba il tempo dei clienti, il quale anch'esso ha valore"¹⁰

¹⁰ M. Imai, "Kaizen, Gemba Kaizen, come ottenere crescita e profitti con l'innovazione continua". Ed. Il Sole 24 Ore, 2001.

In generale i muda, gli sprechi si possono classificare in base a sette criteri:

1) muda di sovrapproduzione: si ha nel momento in cui si produce più del necessario determinando così sprechi come per esempio l'utilizzo di risorse e materie prime in anticipo. Tra tutti i tipi di muda quello di sovrapproduzione è il più pericoloso perchè dietro la volontà di produrre in eccesso si possono celare problemi che vengono occultati dallo spasmodico interesse posto solo sulla produzione. Un'altra conseguenza derivante dal muda di sovrapproduzione riguarda la sterilità in materia di spunti, informazioni preziose che consentano di innescare un processo di tipo Kaizen.

2) muda di scorte: questo muda deriva da quello di sovrapproduzione in quanto ci si trova con delle scorte solo se si produce più del necessario. L'aver delle scorte comporta dei costi aggiuntivi sia in termini di mano d'opera, che di denaro e macchinari; risulta quindi evidente che le scorte non aggiungono valore ma anzi i prodotti accumulati con il tempo ne perdono e si degradano.

3) muda di riparazione / scarti: gli scarti interrompono la produzione e richiedono grandi investimenti per essere recuperati oppure smaltiti. Se ci si trova poi di fronte ad un progetto di lavoro o di organizzazione della gestione fallace ci sarà bisogno di un rifacimento il quale, basandosi su assidui cambiamenti, richiederà frequenti investimenti e sforzi da parte dei soggetti coinvolti. Tutto ciò può essere evitato elaborando progetti che tengano conto delle richieste: del cliente, di chi opera per realizzare tale progetto, dell'ambiente (Gemba) in cui tale progetto prenderà corpo, delle strutture e tecnologie a disposizione ed infine delle sua reale fattibilità.

4) muda di movimenti: ogni movimento che l'individuo compie e che non è volto alla produzione di valore aggiuntivo determina uno spreco. Spesso i lavoratori compiono innumerevoli movimenti in più che risultano essere improduttivi. Per eliminare questo tipo di muda è necessario in primo luogo osservare i movimenti che i lavoratori compiono, farne un'analisi per poi riorganizzare a livello spaziale, dando una diversa disposizione alle macchine e alle strutture con le quali i soggetti operano quotidianamente creando infine utensili e procedure appropriate e funzionali alla nuova organizzazione del lavoro.

5) muda di lavorazioni: qui lo spreco riguarda il processo produttivo di lavorazione di un pezzo o di un documento. Basta che una singola fase o un solo individuo sbagli o non compia correttamente la sua mansione per far sballare l'intero processo produttivo determinando sprechi e costi aggiuntivi. Il muda di lavorazioni si elimina agendo sul pezzo o sul documento da lavorare in base ai problemi che si sono riscontrati. Per la modifica dei documenti (riguardante soprattutto le organizzazioni che erogano servizi) si possono adottare migliorie derivanti dal buon senso di ognuno oppure attuando tecniche improntate all'economicità e allo snellimento della burocrazia.

6) muda di attese: è facile da scoprire e si verifica ogni qual volta che l'operatore, il personale resta fermo ovvero inattivo per diversi motivi.

7) muda di trasporti: il trasporto è una parte fondamentale dei processi produttivi. Per trasporto si intende ogni tipo di mezzo, dalle macchine alle persone. Il trasporto però di per se non è un'operazione che aggiunge valore e come tale deve essere predisposta nel modo più semplice e veloce possibile per evitare attese, ritardi e dunque sprechi.

❖ *LA RIDUZIONE DEI COSTI*

All'interno del Kaizen è di fondamentale importanza la riduzione dei costi da effettuare attraverso attività di responsabilizzazione che devono partire dai dirigenti.

La dirigenza è un modello per l'intero organico dell'impresa e deve esserne consapevole; per questo chi ricopre ruoli dirigenziali deve essere particolarmente attento alle strategie che adotta

per ridurre i costi. Se la dirigenza mette in atto modalità di riduzione dei costi tramite attività poco limpide o addirittura scorrette, sia nei confronti dei lavoratori sia verso i clienti, essa perderà di credibilità da parte di entrambi determinando così il tracollo di quella azienda.

La riduzione dei costi non deve assolutamente intaccare la qualità del prodotto o del servizio anzi deve farla incrementare attraverso una serie di accorgimenti ben ragionati e pianificati.

Non si può oggi non considerare il costo come un fattore influente sulla qualità perchè la clientela chiede prodotti di livello qualitativo sempre maggiore a prezzi contenuti e che siano consegnati o comunque fruibili nelle tempistiche prestabilite.

Nel testo " Gemba Kaizen" Imai propone diverse attività per la riduzione dei costi, includendo un ampio ramo di aspetti ed elementi riguardanti il mondo lavorativo.

Tali attività devono essere svolte simultaneamente tenendo sempre presente che come obiettivo prioritario sia ha sempre il miglioramento della qualità.

- 1) Miglioramento della qualità.
- 2) Miglioramento della produttività.
- 3) Riduzione delle scorte.
- 4) Dimezzare o comunque ridurre la linea di produzione.
- 5) Riduzione dei fermi macchina e per il ramo dei servizi riduzione delle inefficienze del personale.
- 6) Riduzione e riorganizzazione degli spazi.
- 7) Riduzione della durata dei processi che nei servizi si traduce con l'eliminazione delle attese dovute alla burocrazia.

❖ *MIGLIORAMENTO DELLA QUALITA'*

Il miglioramento della qualità costituisce la premessa per la riduzione dei costi.

La qualità è riferita al lavoro di ogni operatore, dirigente e dipendente. Tutti sono chiamati a lavorare seguendo criteri volti all'aumento della qualità e ognuno deve essere partecipe e responsabile nel creare prodotti / servizi con standard qualitativi sempre più elevati.

Così intesa la qualità si traduce come resa maggiore per l'impresa perchè operare perseguendo sempre maggior qualità significa: riduzione degli errori e di conseguenza minor numero di interventi volti alla loro risoluzione; processi di produzione più brevi; minor consumo di risorse le quali se non vengono usate per correggere errori restano a disposizione della produzione e quindi contribuiscono a rendere il prodotto o il servizio di qualità.

Il tutto si traduce con una riduzione significativa dei costi totali dell'intero processo lavorativo e in una maggiore soddisfazione del cliente.

Nei servizi, la ricerca della qualità come pilastro per la riduzione dei costi, si configura soprattutto come una migliore gestione dell'organico addetto alla produzione e all'erogazione del servizio.

Se gli individui che devono erogare o produrre il servizio non godono di buona autostima, non sono ben inseriti e valorizzati nell'azienda, non possono lavorare in autonomia o ancora non percepiscono la fiducia e l'importanza che la dirigenza dà loro, l'intero servizio presenterà falle qualitative in ogni suo stadio, dalla produzione, alla disposizione delle strutture (edifici, uffici) , al personale che lo eroga. Ne consegue l'insoddisfazione e la percezione di una scarsa qualità da parte del cliente determinando così per l'organizzazione un vero e proprio fallimento.

❖ *MIGLIORARE LA PRODUTTIVITA' PER ABBASSARE I COSTI*

La produttività aumenta nel momento in cui meno fattori produttivi in ingresso ovvero risorse umane, materiali e servizi, producono lo stesso risultato. Per ottenere un incremento della qualità i fattori produttivi devono lavorare in maniera diversificata in modo tale da ottenere risultati diversi che adempiano a diverse funzioni.

Una seconda possibilità per ottenere aumento della qualità si verifica nel momento in cui risultati e fattori produttivi crescono parallelamente: se si ha un incremento di risorse, una crescita a livello operativo - lavorativo dei soggetti coinvolti, di conseguenza si implementa anche la qualità del servizio / prodotto proposto al cliente.

Ad esempio, in un'azienda che eroga servizi, meno passaggi burocratici ci saranno e maggiore sarà la qualità del servizio perchè più fogli o più documenti implicano:

A) che vi sia una parte del personale addetta esclusivamente alla loro produzione, spiegazione, compilazione e somministrazione al cliente;

B) che il cliente si presti alla compilazione e restituzione dei fogli determinando così non solo una perdita di tempo percepita da parte del cliente stesso ma anche e soprattutto un ritardo nell'erogazione e quindi nella fruizione del servizio.

❖ *RIDUZIONE DELLE SCORTE*

Le scorte sono improduttive e rappresentano un costo aggiuntivo da sostenere da parte delle imprese. Per mantenere delle scorte è necessario avere spazio e predisporre dei trasporti appositi dedicati solo ad esse; è necessario anche riservare delle risorse umane ma soprattutto finanziarie per il loro mantenimento e la loro manutenzione.

Le scorte in magazzino dunque si prefigurano come un grosso spreco di tempo, di personale e di denaro per l'impresa causando un arresto nel processo di continuo miglioramento e di ricerca della qualità.

Se vengono eliminate le scorte è possibile destinare i soldi, i tempi e le persone che esse impegnavano in nuove attività, maggiormente produttive e volte alla creazione di valore aggiunto.

❖ *RIDUZIONE DELLA LINEA DI PRODUZIONE*

Una linea di produzione lunga significa più persone, più lavoro, costi aggiuntivi e maggiore durata del processo.

Bisogna calibrare il numero di addetti, le attività da svolgere e i tempi secondo criteri dettati dal buon senso e dall'economicità: se un'impresa non distribuisce in modo adeguato i partecipanti, le risorse ed i tempi con cui lavorare sarà vittima di continui errori, blocchi produttivi e quindi in breve tempo incontrerà maggiori difficoltà nell'essere produttiva.

Per mantenersi competitiva e ricercare continuamente la qualità, un'organizzazione deve dare i giusti tempi, il giusto numero di personale e di risorse ad ogni fase della linea produttiva.

❖ *RIDUZIONE DEI FERMI MACCHINA E DEI TEMPI DI INEFFICIENZA DEL PERSONALE*

Una macchina o un dipendente fermi, che non lavorano causano un arresto di tutta la linea produttiva.

Al giorno d'oggi le macchine in particolar modo i computer, sono implicati nell'erogazione dei

servizi. Se essi si guastano accumulano ritardi e determinano il malcontento del cliente. Per la risoluzione del problema è necessario che l'organizzazione si incarichi della manutenzione. Il costo della riparazione del computer determina così una spesa aggiuntiva.

Tutti i macchinari si possono rompere e guastare ma può essere dimezzata la frequenza dei problemi attraverso periodici interventi di manutenzione e prima ancora affidandosi a computer di qualità che presentino caratteristiche funzionali alle mansioni da svolgere. Non premia mai l'acquisto di macchinari e strumentazioni scadenti, i quali rivelano a lungo termine problematiche nocive per l'organizzazione e i suoi processi.

Per quanto riguarda le risorse umane, se ne può aggirare l'inefficienza dando loro le giuste informazioni, istruzioni ed un'adeguata formazione per il compito che sono preposte ad eseguire. Talvolta il processo di erogazione del servizio si blocca perchè l'addetto non ha conoscenze e competenze adeguate per rispondere alle esigenze del cliente. Il cliente infatti non si limita ad usufruire del servizio così come è stato preparato, ma fa richieste a 360° le quali se accolte di buon grado e soddisfatte da parte dell'impresa determinano uno status di qualità superiore al servizio e all'impresa stessa. Se il cliente trova disponibilità, cordialità, efficienza e preparazione da parte dell'ente a cui si rivolge, sicuramente ne darà una valutazione positiva, percependone la qualità e la differenza.

Quando il cliente è soddisfatto e percepisce la qualità di un servizio, l'azienda che l'ha erogato ci guadagna non solo in termini economici ma soprattutto in termini pubblicitari: non c'è miglior sponsor di un cliente soddisfatto.

❖ *RIORGANIZZAZIONE DEGLI SPAZI*

In generale con il metodo Kaizen e in particolar modo nella sua applicazione concreta del " Gemba Kaizen" ci si propone di: accorciare le linee di produzione, accorpate i posti di lavoro separati nella linea principale di produzione, ridurre le scorte e dimezzare i trasporti.

Già queste sono iniziative volte alla riduzione e alla riorganizzazione degli spazi. Lo spazio liberato o riorganizzato si può così utilizzare per attività che mirino al raggiungimento di standard qualitativi elevati e in generale ad una modalità di lavoro migliore e più efficiente nel rispondere alle esigenze dei clienti.

Se gli spazi vengono organizzati seguendo le esigenze della tipologia di servizio o di prodotto da ottenere si avranno risultati migliori in tempi minori.

❖ *RIDUZIONE DELLA DURATA DEI PROCESSI*

Per l'impresa il ciclo di produzione inizia nel momento in cui essa si muove per reperire ed acquistare ciò di cui necessita (materie prime, strutture, macchinari, personale specializzato) per produrre il servizio o il bene richiesto. Con il pagamento da parte del cliente invece il ciclo si chiude.

La durata del ciclo produttivo risulta essere un vero e proprio giro d'affari. Essa può essere ottimizzata e ridotta determinando una miglior rotazione delle risorse, maggiore flessibilità e disponibilità nel soddisfare le richieste del cliente ed infine una riduzione dei costi.

Un ciclo di produzione corto ma efficiente si presenta come un sistema vincente per l'azienda che può trarre profitti in tempi minori e senza investire troppo denaro.

Concretamente il processo produttivo può essere ridotto rendendo più rapide le reazioni dei dipendenti alle esigenze dei clienti e adottando maggior flessibilità nel soddisfarle: se l'azienda interpreta correttamente l'esigenza del cliente e risponde alle sue richieste al primo tentativo

senza errori, essa potrà guadagnare immediatamente senza dover investire ulteriori soldi per magari correggere il suo prodotto / servizio non corrispondente alla domanda del cliente stesso.

Tutti questi miglioramenti si devono attuare a partire dal Gemba, cioè dal posto in cui si lavora. Si inizia individuando problemi e difetti in tutti i settori come la progettazione, la ricerca, il controllo di qualità, le vendite...

Così facendo è possibile identificare errori e problematiche, stroncandoli alla nascita; il fulcro di tutta l'applicazione concreta proposta nel "Gemba Kaizen" riguarda il posto di lavoro in cui tutto il ciclo produttivo si svolge e in cui ogni lavoratore è coinvolto. La dirigenza deve esserne consapevole e dare all'ambiente lavorativo la giusta attenzione.

❖ *QUALITÀ E RIDUZIONE DEI COSTI: DUE OBIETTIVI COMPATIBILI*

La qualità costituisce le fondamenta sulla base delle quali vengono determinati i costi e i tempi di consegna. Solo attraverso un solido e durevole sistema di gestione della qualità è possibile realizzare un'efficace controllo dei costi, delle metodologie e delle tempistiche di consegna.

Il miglioramento della qualità, se attuato e ricercato continuamente, non solo rende competitiva l'azienda, fornendo prodotti o servizi qualitativi a costi ridotti, ma soprattutto soddisfa ed esaudisce le richieste della clientela.

Molte aziende in passato rimanevano legate alla produzione di qualità ma a costi molto elevati determinando così un prezzo finale del loro operato molto alto.

Con la riduzione dei costi è possibile mantenere ed incrementare lo standard qualitativo dei propri prodotti e dei propri servizi offrendoli al cliente ad un prezzo inferiore.

Oggi le aziende devono essere sempre più competitive per garantirsi la sopravvivenza sul mercato e tale obiettivo può essere raggiunto senza sacrificare la qualità, ma anzi incrementandola attuando i piccoli (in termini di sforzi ed investimenti) ma utilissimi accorgimenti e miglioramenti proposti dalla metodologia Kaizen.

Sperimentazione del kaizen nei servizi: applicazione della settimana kaizen in un reparto ospedaliero

Ho condotto la sperimentazione del metodo Kaizen all'interno di un reparto ospedaliero di Verona costituito da dieci lavoratori (dirigenza e dipendenti).

Ho scelto l'ambito dei servizi per interesse personale e per dare coerenza alla tesi rispetto al mio percorso di studi triennale.

Inoltre, credo che nell'ambito dei servizi alla persona (soprattutto se ospedalizzata) la qualità sia un tema di prioritaria importanza.

Presento qui di seguito il report completo della settimana, iniziando con il programma.

❖ *PROGRAMMA SETTIMANA KAIZEN*

1°- 2° GIORNO.

- Spiegazione della mia presenza e del programma a tutti coloro che ne prenderanno parte.
- Conoscenza ed osservazione dell'ambiente (attenzione rivolta alle metodologie di lavoro, a ciò

che succede ed osservazione delle metodologie o documentazioni già presenti inerenti alla qualità).

3°-4° GIORNO.

- Bilancio dell'osservazione e comunicazione di quanto rilevato a tutti coloro che sono coinvolti.
- Spiegazione dei possibili errori o sprechi che si possono verificare nei servizi sanitari e verifica della loro eventuale presenza nel contesto in oggetto.

Si verificheranno i seguenti punti:

a) movimenti e trasporti:

possibilità di riorganizzazione dei movimenti del personale e degli spazi evidenziando il fatto che anche la modalità spaziale con cui si presenta il reparto e i movimenti del personale possono essere ottimizzati per creare valore aggiunto al servizio offerto;

b) relazionale e partecipativo:

somministrazione questionario del benessere organizzativo (con le aree specifiche da stabilire in base a ciò che risulta più utile sondare) per verificare il grado di coinvolgimento dei dipendenti e le loro percezioni in merito al contesto lavorativo in cui sono inseriti;

c) relazionale e comunicativo: osservazione delle metodologie comunicative volte al raggiungimento di un'impostazione e di un'esecuzione lavorativa migliore. La comunicazione è uno strumento fondamentale per offrire servizi di qualità: prima di riuscire a comunicare adeguatamente con il paziente è indispensabile saper dialogare efficacemente e serenamente con i colleghi.

Infine verranno proposti dei miglioramenti possibili in base a quanto emerso dall'osservazione e dal questionario.

5° GIORNO.

- Bilancio conclusivo dell'andamento della settimana Kaizen. E' previsto un momento di riunione con tutti per evidenziare quanto emerso e verificare l'utilità dei suggerimenti proposti.
- Possibilità di somministrazione di un questionario ai pazienti se risulta necessario per l'ente al fine di testare se realmente chi usufruisce dei loro servizi constata un innalzamento della qualità (il reparto può effettuare un confronto con i precedenti questionari sottoposti ai pazienti).

Riguardo la somministrazione del questionario ai pazienti si precisa che non vi è stato tempo materiale per concretizzare tale proposta. Malgrado ciò la proposta è stata comunque presa in considerazione. Infatti il direttore scientifico del reparto mi ha fornito il questionario, già proposto ai pazienti, chiedendomi di osservarlo e di intervenire (qualora lo ritenga opportuno) per apportare modifiche o per favorire spunti di riflessione tesi a rendere migliore tale questionario.

❖ 1°-2° GIORNO: OSSERVAZIONE

Il reparto è facilmente raggiungibile e ben servito a livello di trasporti, è dotato di un sito internet, e si presenta molto bene ai pazienti.

Lo spazio è ben organizzato ed allestito; i dipendenti sono curati nell'aspetto e impostano le comunicazioni con i pazienti all'insegna della cordialità e della disponibilità. Ho notato immediatamente come tutto l'organico cerchi di alleviare la pesantezza e talvolta la drammaticità che un paziente ospedalizzato deve affrontare.

A mio giudizio questo è molto importante, in quanto oltre al rispetto della dignità del malato è

buona norma far trovare a tutti coloro che usufruiscono dei servizi ospedalieri un ambiente sereno, dove ognuno si possa sentire curato ma anche considerato dal punto di vista umano e relazionale.

Per quanto riguarda le metodologie lavorative adottate in reparto, in questi due giorni ho affiancato ed osservato a turno ogni lavoratore.

Ho avuto modo di capire ciò di cui ognuno si occupa, le mansioni a cui è preposto, rendendomi subito conto che per far funzionare bene il reparto c'è bisogno di interdipendenza e comunicazione capillare.

Ogni caso, ogni studio che si effettua necessita del lavoro di tutti in quanto ciascun operatore svolge una diversa funzione complementare e necessaria al raggiungimento dell'obiettivo finale.

Sono state inoltre osservate le modalità di comunicazione sia tra colleghi, sia tra dipendenti e dirigenza.

In questo ambito sono emerse delle piccole falle in quanto alcuni soggetti hanno dimostrato di non essere troppo attenti alla comunicazione, dando per scontato che sia l'altro a dover chiedere chiarimenti oppure a doversi interessare del lavoro che il collega sta portando avanti.

Le modalità comunicative hanno sin da subito offerto e rappresentato un incentivo al miglioramento.

Ho infatti osservato che non è la comunicazione in se a mancare in reparto ma la capillarità nel far arrivare a tutti un messaggio chiaro, in modo tale che non si debba perdere tempo a cercare informazioni e per evitare errori o ritardi nell'esecuzione di un compito.

In alcuni casi ho percepito nervosismo e tensione derivanti da un sistema comunicativo non sempre efficace.

Per quanto riguarda gli spazi lavorativi, gli uffici sono organizzati in modalità open space (stanze con 3-4 postazioni). Tale scelta organizzativa presenta sia lati positivi che negativi.

Come nota di positività evidenzio il fatto che l'open space crea quotidianamente occasioni di comunicazione e cooperazione tra i colleghi facilitando così la condivisione del lavoro e agevolando anche le relazioni.

Talvolta però questa disposizione logistica crea difficoltà: ho verificato che le persone faticano a concentrarsi soprattutto se si devono occupare della stesura di documenti importanti; inoltre, alcuni soggetti sentono l'esigenza di una maggiore riservatezza qualora si trovino ad dover espletare mansioni particolarmente delicate in riferimento ai pazienti.

In generale è stato comunque riscontrato un buon grado di tolleranza e flessibilità in coloro che si trovano a condividere l'ufficio cercando di mantenere costante un clima di cordialità.

Affiancando se pur per breve tempo ogni lavoratore mi sono resa conto che alle volte il ruolo e la mansione di ciascuno di essi non siano proprio così chiaramente definiti creando sovraccarichi per alcuni soggetti ma soprattutto innescando meccanismi di delega di mansioni.

A questo riguardo è emerso che talvolta i lavoratori si trovano a dover svolgere e gestire fasi di lavoro che non sono contemplate nella loro job description bloccando così l'attività principale.

Durante la mia permanenza in reparto ho avuto modo di verificare la presenza di momenti di riunione, i quali vengono calendarizzati alcuni settimanalmente ed altri mensilmente.

Soprattutto per gli incontri mensili ho riscontrato la volontà della dirigenza di far partecipare tutto l'organico cercando di favorire la condivisione delle scelte e delle modalità operative.

La puntualità nel momento di riunione però non sempre viene rispettata da tutti creando fastidi e piccoli dissapori tra colleghi senza contare le lungaggini nella tempistica dovute ai ritardatari.

Nel mezzo dell'osservazione ho potuto anche condurre delle brevi interviste ai lavoratori i quali, si sono prestati gentilmente alle mie domande e hanno ben tollerato la mia presenza.

Nel corso delle interviste è emerso che una buona parte di operatori sente l'esigenza non solo di una comunicazione capillare e diffusa, come già constato, ma anche e soprattutto di condivisione

delle responsabilità che la loro mansione comporta.

La condivisione di responsabilità è a mio avviso un tema molto delicato da trattare soprattutto riferito ad ambienti lavorativi in cui si ha a che fare con esseri umani.

I lavoratori in proposito manifestano anche la necessità di una figura costantemente presente di back-up in modo tale da potersi sentire sostenuti e anche un po' rassicurati dalla presenza di un altro soggetto che non solo li sostituisca nel momento del bisogno (e preciso solo nel momento di bisogno in quanto non è corretto approfittare della persona che fa da back-up) ma che possa anche supportare la propria attività lavorativa condividendone impegni e responsabilità.

In ambito ospedaliero la responsabilità è molta soprattutto per le mansioni medico- dirigenziali. Per questo ritengo importante che ognuno possa essere attorniato da colleghi disponibili e solidali per poter remare tutti insieme verso l'obiettivo da raggiungere.

Concludendo, sottolineo il fatto che non solo l'osservazione ha dato spunti per attuare potenziali miglioramenti ma ha anche e soprattutto permesso di entrare in relazione con tutti i lavoratori (dirigenza inclusa) creando così le basi per una serena e collaborativa sperimentazione di processi migliorativi supportati dalla metodologia Kaizen.

Riporto ora, comprensivo di tutte le indicazioni sia per la compilazione che per il ritiro, il questionario che ho somministrato ai lavoratori.

La scelta delle aree da trattare è stata effettuata in base a quanto emerso durante l'osservazione e le interviste in modo tale da sondare (confermando o smentendo) i potenziali punti problematici.

Sono state eliminate le domande di area anagrafica per garantire l'anonimato del questionario: avendo a che fare con dieci persone, inserendo domande relative a dati anagrafici quali sesso o età gli autori di ogni elaborato sarebbero stati facilmente identificabili.

❖ *INDICAZIONI PER LA COMPILAZIONE DEL QUESTIONARIO*

Il questionario è anonimo ed ognuno può rispondere liberamente.

Ogni domanda prevede la possibilità di scelta di risposta su una scala che va da 1 a 5 punti, dove: rappresenta l'assoluto disaccordo con quanto esposto nella frase;

rappresenta un grado di disaccordo inferiore con quanto esposto nella frase;

rappresenta un grado intermedio tra disaccordo e accordo con quanto esposto nella frase;

rappresenta un grado di sostanziale accordo con quanto esposto nella frase;

rappresenta l'accordo assoluto con quanto esposto nella frase.

Ad ogni domanda è stato assegnato un numero, per esempio "Id 3", in modo tale da poter rintracciare facilmente ciascun quesito.

❖ *QUESTIONARIO SOTTOPOSTO AL PERSONALE*

Area: Qualità delle relazioni con i colleghi - Id 1 -

Discuto con i colleghi di lavoro di problemi generali.

Area: Autonomia - Id 2 -

Se mi distraessi comprometterei la riuscita del mio lavoro.

Area: Soddisfazione - Id 3 -

Nel mio lavoro ho l'opportunità di usare la mia esperienza.

Area: Soddisfazione - Id 4 -

Trovo che il lavoro che svolgo mi dia maggior soddisfazione di qualsiasi altro lavoro.

Area: Autonomia - Id 5 -

Imparo spesso cose nuove sul funzionamento degli strumenti che uso nel mio lavoro.

Area: Organizzazione del lavoro - Id 6 -

Lavorare in un altro reparto/servizio mi qualificerebbe di più.

Area: Qualità delle relazioni con i colleghi - Id 7 -

I miei colleghi ne approfittano per farmi fare cose che dovrebbero fare loro.

Area: Autonomia - Id 8 -

Se, nel mio lavoro, compio qualche errore, me ne accorgo da solo.

Area: Interfaccia casa/lavoro – Id 9 -

Alla Direzione interessa la mia famiglia.

Area: Soddisfazione – Id 10 -

Il mio lavoro è noioso.

Area: Organizzazione del lavoro - Id 11 -

Alla Direzione interessa solo il profitto.

Area: Sicurezza sul lavoro ed ergonomia - Id 12 -

La presenza di altre persone non mi dà alcun fastidio.

Area: Soddisfazione - Id 13 -

Il mio lavoro consiste nel ripetere sempre le stesse azioni.

Area: Qualità delle relazioni con i colleghi - Id 14 -

I miei migliori amici sono i colleghi di lavoro.

Area: Qualità delle relazioni con i colleghi - Id 15 -

Fuori dall'azienda frequento i miei compagni di lavoro.

Area: Qualità delle relazioni con i colleghi - Id 16 -

Sul lavoro preferisco fare i fatti miei senza ascoltare le chiacchiere degli altri.

Area: Autonomia - Id 17 -

Non riesco a scambiare due parole con nessuno perchè il mio superiore mi rimprovera.

Area: Autonomia - Id 18 -

Quando lavoro sento l'esigenza di guardarmi attorno, ma non posso assolutamente distrarmi.

Area: Autonomia - Id 19 -

So esattamente a cosa serve la fase di lavorazione che si svolge nel mio reparto/ufficio.

Area: Autonomia - Id 20 -

Se mi assento, il lavoro può continuare lo stesso.

Area: Autonomia – Id 21 -

Se mi fermassi un attimo, il mio lavoro verrebbe seriamente compromesso.

Area: Autonomia - Id 22 -

Trovo difficoltà a controllare continuamente l'andamento del lavoro.

Area: Soddisfazione - Id 23 -

Nel mio lavoro ho libertà di prendere decisioni.

Area: Soddisfazione - Id 24 -

In ogni preciso momento della giornata lavorativa è stabilito cosa devo fare.

Area: Soddisfazione - Id 25 -

Nel complesso, il mio è un buon posto di lavoro.

Area: Percezione e definizione del ruolo - Id 26-

A volte mi ritrovo a fare cose che spettano ai miei colleghi.

Area: Percezione e definizione del ruolo - Id 27 –

Il mio ruolo è adeguato al titolo di studio che ho.

Area: Percezione e definizione del ruolo - Id 28 –

Il mio ruolo in reparto è ben definito.

Area: Qualità delle relazioni con i colleghi - Id 29 -

Ho dei contrasti irrisolti con persone all'interno della mia unità.

Area: Qualità delle relazioni con i colleghi - Id 30 -
Ricevo poco supporto dalle persone con cui lavoro.
Area: Qualità delle relazioni con i colleghi - Id 31 -
Mi capita di dover biasimare o criticare colleghi.

❖ CRITERI DI VALUTAZIONE DEL QUESTIONARIO

I risultati del questionario sono stati elaborati ed integrati con quanto emerso durante il periodo di osservazione.

I punteggi del questionario sono stati valutati come segue sottolineando il fatto che per alcune domande la valutazione è stata flessibile, contestualizzando i punteggi alla situazione specifica proposta dal quesito.

Esito positivo della domanda: almeno 5 risposte comprese tra i valori più alti di veridicità previsti per la domanda con una tolleranza di una risposta che abbia ricevuto il punteggio più basso.

b. Esito negativo della domanda: almeno 5 risposte comprese tra i valori più alti di negatività previsti per la domanda; possono essere considerate negative anche le domande che hanno ricevuto punteggi negativi o intermedi e nessun punteggio positivo.

c. Esito ambivalente, oscillante: si riscontra nelle domande senza un chiaro esito di punteggio ovvero per i quesiti che hanno ottenuto almeno 2 risposte con punteggio positivo, 2 con punteggio negativo e le restanti con punteggio intermedio (che corrisponde a 3).

Infine ho ritenuto opportuno lasciare a disposizione per la compilazione questionario due giorni in cui non sono stata presente in reparto; ho preferito non presenziare durante la compilazione del questionario (la quale è comunque stata preceduta da un momento di spiegazione) per lasciare liberi tutti i lavoratori di esprimere le loro percezioni senza avere nessun tipo di interferenza.

Per garantire l'anonimato durante la raccolta degli elaborati, è stata predisposta una scatola chiusa con una fessura sul coperchio in modo tale che ciascun soggetto potesse inserirvi il suo questionario compilato nel più totale riserbo.

La scatola è stata collocata in sala riunioni: un posto accessibile a tutti e non sempre occupato in modo tale che le persone potessero inserire il questionario in totale libertà.

L'adesione al questionario è stata ampia; tutto l'organico del reparto si è infatti prestato alla sua compilazione.

Propongo di seguito per ogni domanda un'elaborazione e un'interpretazione; l'esito del questionario è stato sostanzialmente positivo, non sono stati segnalati problemi ma sono emersi spunti di riflessione da cui poter partire per migliorare.

Come previsto dalla metodologia Kaizen il primo passo per il miglioramento è interrogarsi e domandare e credo che grazie a questi questionari tutto l'organico dell'azienda abbia potuto riflettere (sia a livello individuale sia di gruppo) e trovare degli spunti positivi per interrogarsi ed innescare così un processo di miglioramento.

I possibili miglioramenti verranno esposti dopo il report relativo alla rielaborazione del questionario.

❖ RIELABORAZIONE DEL QUESTIONARIO

Area: Qualità delle relazioni con i colleghi - Id 1 -

Discuto spesso con i colleghi di lavoro di problemi generali.

Totale risposte 10/10, andamento della domanda positivo.

L'esito positivo di questa domanda attesta la presenza di relazioni aperte e cordiali tra colleghi. L'organizzazione in esame è impostata su relazioni generalmente colloquiali ed informali tra i colleghi, che non vanno ad intaccare lo svolgimento dell'attività lavorativa che necessita comunque di un certo grado di formalità.

Punteggi dati alla domanda:

1 falso del tutto

2 x

3 x x

4 x x x x

5 vero del tutto x x x

Area: Autonomia - Id 2 –

Se mi distraessi comprometterei la riuscita del mio lavoro.

Totale risposte 10/10, andamento della domanda positivo.

Si nota un forte senso di responsabilità di tutto il personale, che conferma quanto rilevato durante l'osservazione e nel corso delle interviste. Il senso di responsabilità talvolta emerge sotto forma di pressione e viene richiesta una maggiore condivisione delle responsabilità e un back- up stabile di cui potersi avvalere. La figura di back- up va però utilizzata solo se necessaria, non deve diventare pretesto per fuggire dalle proprie mansioni e dalle proprie responsabilità.

Punteggi dati alla domanda:

1 falso del tutto

2

3 x

4 x x x x

5 vero del tutto x x x x x

Area: Soddisfazione - Id 3 -

Nel mio lavoro ho l'opportunità di usare la mia esperienza.

Totale risposte 10/10, andamento della domanda positivo.

Le risposte sono indice di una sostanziale soddisfazione del personale nel poter mettere in campo le proprie capacità acquisite precedentemente. L'uso dell'esperienza fa sì che la persona possa svolgere un percorso di crescita interiore e lavorativa, adoperando gli elementi e le competenze apprese in questo suo percorso in maniera funzionale e coerente alle esigenze lavorative che le si presentano.

Punteggi dati alla domanda:

1 falso del tutto

2

3 x x

4 x x x x x

5 vero del tutto x x x

Area: Soddisfazione - Id 4 -

Trovo che il lavoro che svolgo mi dia maggior soddisfazione di qualsiasi altro lavoro.

Totale risposte 10/10, andamento della domanda oscillante, ambivalente.

L'ambivalenza di tale domanda è da imputarsi alle caratteristiche personali e alla storia-esperienza di ogni soggetto, in base alle quali ognuno interpreta diversamente la sua attuale attività lavorativa. Inoltre tali risposte sono legate alle percezioni dei soggetti riguardanti l'attuale impiego. Ricordo che il tutto fa capo alla soggettività.

Punteggi dati alla domanda:

1 falso del tutto x

2 x x

3 x x x x

4 x x

5 vero del tutto x

Area: Autonomia - Id 5 -

Imparo spesso cose nuove sul funzionamento degli strumenti che uso nel mio lavoro

Totale risposte 10/10, andamento della domanda positivo.

Buona parte dei lavoratori si ritiene soddisfatta della continua crescita che il reparto offre loro in termini di strumentazioni e metodologie per il loro utilizzo. Come verificato durante l'osservazione tutti i dipendenti prendono parte ai corsi di formazione o di aggiornamento per imparare o implementare le loro capacità in relazione alle strumentazioni implicate nell'attività lavorativa.

Punteggi dati alla domanda:

1 falso del tutto x

2 x

3 x x x

4 x x x x

5 vero del tutto x

Area: Organizzazione del lavoro - Id 6 -

Lavorare in un altro reparto/servizio mi qualificerebbe di più.

Totale risposte 10/10, andamento della domanda oscillante, ambivalente.

L'ambivalenza di tale domanda (come per la domanda Id 4) è da imputarsi alle caratteristiche personali e alla storia-esperienza di ogni soggetto, in base alle quali ognuno interpreta in modo diverso la sua attuale attività lavorativa. A questo riguardo durante l'affiancamento-osservazione dei lavoratori non sono emersi problemi o malcontenti.

Punteggi dati alla domanda:

1 falso del tutto x x

2 x

3 x x x x x

4 x x

5 vero del tutto

Area: Qualità delle relazioni con i colleghi - Id 7 -

I miei colleghi ne approfittano per farmi fare cose che dovrebbero fare loro.

Totale risposte 10/10, andamento della domanda oscillante, ambivalente.

Come rilevato durante le interviste e l'osservazione, il personale si sente in parte caricato di mansioni che ritiene non sue; a tal proposito si consiglia per una maggiore chiarezza e per manifestare interesse riguardo esigenze ed eventuali lamentele dei dipendenti (in poche parole per non scontentare nessuno), di essere flessibili nel prevedere momenti in cui si prenda visione ed eventualmente si ridefinisca la job description di ogni dipendente.

Nella job description sono e devono essere contenute le mansioni a cui ciascun operatore è preposto.

L'azienda già prevede annualmente una revisione di tale documento ma consiglio di prevedere momenti di ridefinizione ogni qualvolta se ne verifichi l'esigenza senza aspettare il successivo incontro annuale.

Anche solo visionare con una certa frequenza la job description aiuta a rompere l'abitudine nella programmazione, gestione ed attuazione dell'attività lavorativa. Con l'abitudine del "si è sempre fatto così" oppure "quella mansione l'ha sempre svolta quella persona" si rischia di perdere di vista le esigenze e le capacità reali di ogni dipendente, il quale si sentirà meno motivato e poco incentivato a svolgere bene il proprio lavoro privando se stesso e tutta l'azienda della propria creatività e dei propri suggerimenti.

Ricordo infine che, come sottolineato dalla metodologia Kaizen, l'abitudine si configura come l'acerrimo nemico del miglioramento.

Se ci si crogiola nell'abitudine, non ci sarà mai spazio per domandarsi ed interrogarsi stroncando così ancor prima che nasca un qualsiasi tipo di miglioramento o innovazione.

Punteggi dati alla domanda:

1 falso del tutto x x

2 x x x

3 x x x

4 x x

5 vero del tutto

Area: Autonomia - Id 8-

Se, nel mio lavoro, compio qualche errore, me ne accorgo da solo.

Totale risposte 10/10, andamento della domanda positivo.

Si riscontra una buona padronanza da parte di tutto l'organico delle proprie attività lavorative con la capacità di accorgersi degli errori. La capacità di individuare il difetto è un ottimo punto di partenza per il miglioramento sia a livello individuale sia di gruppo. L'errore infatti può essere gestito e risolto in autonomia dal lavoratore oppure essere segnalato al superiore il quale deve provvedere alla sua risoluzione coinvolgendo tutti, in modo tale che il difetto venga eliminato fornendo a tutti coloro che prendono parte al processo di miglioramento l'opportunità di dare il loro apporto e di apprendere dall'intervento altrui. In un'ottica Kaizen, si consiglia di riconoscere l'errore o il difetto dando valore ed importanza a tale riconoscimento, in modo da poter migliorare continuamente, offrendo a tutti l'occasione di prendere parte ed essere artefici di quel miglioramento. Tutto l'organico deve essere coinvolto nel percorso di cambiamento e risoluzione dell'errore, imparando e dando il proprio apporto, dimostrando le proprie capacità e quanto precedentemente appreso.

Punteggi dati alla domanda:

1 falso del tutto

2

3 x x x x x

4 x x

5 vero del tutto x x x

Area: Interfaccia casa/lavoro - Id 9 -

Alla Direzione interessa la mia famiglia.

Totale risposte 10/10, andamento della domanda negativo.

L'andamento di questa domanda si è rivelato incongruente; infatti, in base a quanto emerso durante l'osservazione, sono state riscontrate nella dirigenza flessibilità e disponibilità nei confronti dei collaboratori con esigenze familiari, facendo spesso concessioni di giornate o ore di permesso anche senza preavviso.

Tuttavia, dato il risultato della domanda, si consiglia sia alla dirigenza sia ai dipendenti una comunicazione più aperta e spontanea volta alla reciproca comprensione e all'essere solidali gli uni con gli altri nei momenti di difficoltà non solo lavorativi. Il tutto è funzionale al mantenimento di un clima aziendale sereno e collaborativo ricordando che ogni individuo potrebbe trovarsi prima o poi ad aver bisogno degli altri.

Punteggi dati alla domanda:

1 falso del tutto x x x

2 x x x x

3 x

4 x

5 vero del tutto x

Area: Soddisfazione - Id 10 -

Il mio lavoro è noioso.

Totale risposte 10/10, andamento della domanda sostanzialmente positivo.

Se buona parte dei lavoratori non percepisce noiosa la propria mansione significa che all'interno del reparto essi hanno la possibilità di manifestare la propria creatività e soggettività. Ciò è indice di un buon grado di motivazione ed interesse per la propria attività da parte dei dipendenti oltre che alla presenza di una leadership impostata orizzontalmente e democraticamente. Motivazione ed interesse sono indice di una buona considerazione di sé in ambito professionale.

Motivazione, interesse, buona considerazione di sé e creatività da parte dell'organico sono la base di un'azienda dinamica interessata al miglioramento continuo.

Per non rendere sterili queste qualità, l'organizzazione deve dare l'opportunità ai dipendenti di esprimerle attraverso l'autonomia non solo decisionale ma anche organizzativa e attraverso la creatività nello svolgimento delle attività di routine, in modo tale che non si incappi nella noia, fattore che determina una bassa produttività per le aziende.

Punteggi dati alla domanda:

1 falso del tutto x x x

2 x

3 x x x x x

4 x

5 vero del tutto

Area: Organizzazione del lavoro – Id 11 -

Alla Direzione interessa solo il profitto.

Totale risposte 10/10, andamento della domanda oscillante, ambivalente.

Punteggi dati alla domanda:

- 1 falso del tutto x
- 2 x
- 3 x x x x
- 4 x x x
- 5 vero del tutto x

Area: Sicurezza sul lavoro ed ergonomia - Id 12 -

La presenza di altre persone non mi dà alcun fastidio.

Totale risposte 10/10, andamento della domanda positivo.

L'organizzazione degli uffici in modalità open space all'interno del reparto non crea problemi, anzi dà la possibilità di relazionarsi frequentemente con i colleghi. Tuttavia va considerato che non essendo soli in ufficio si deve sempre tenere un atteggiamento rispettoso nei confronti degli altri, mantenendo alto il proprio margine di tolleranza. Per ottenere rispetto ed ascolto bisogna prima darlo, dimostrandosi disponibili e comprensivi nei confronti dell'altro.

Punteggi dati alla domanda:

- 1 falso del tutto
- 2
- 3 x x x x
- 4 x x
- 5 vero del tutto x x x x

Area: Soddisfazione – Id 13 -

Il mio lavoro consiste nel ripetere sempre le stesse azioni.

Totale risposte 10/10, andamento della domanda positivo.

Come per la domanda Id 10 si riscontra la possibilità di variare e di essere creativi nel proprio lavoro.

Per tutte le riflessioni riguardanti la creatività e la pericolosità di incappare nella noia o nell'abitudine (la quale è comoda, rassicurante ma dannosa per l'ente in quanto è una delle cause di appiattimento e bassa qualità) si rimanda alla domanda Id 10.

Punteggi dati alla domanda:

- 1 falso del tutto x x x
- 2 x x
- 3 x x x x
- 4 x
- 5 vero del tutto

Area: Qualità delle relazioni con i colleghi – Id 14 -

I miei migliori amici sono i colleghi di lavoro.

Totale risposte 10/10, andamento della domanda oscillante con maggiore tendenza verso il negativo.

I rapporti con i colleghi per la maggior parte dei lavoratori sono limitati all'ambito professionale. Non si può considerare una nota completamente negativa in quanto è normale che spesso ambito lavorativo (e relazioni connesse) e vita privata vengano tenute separate.

Punteggi dati alla domanda:

- 1 falso del tutto x x
- 2 x x x x
- 3 x x

4 x x
5 vero del tutto

Area: Qualità delle relazioni con i colleghi – Id 15 -

Fuori dall'azienda frequento i miei compagni di lavoro.

Totale risposte 10/10, andamento della domanda andamento della domanda oscillante con maggiore tendenza verso il negativo.

Per questo quesito valgono le stesse considerazioni fatte per il precedente, ovvero la domanda Id 14.

Punteggi dati alla domanda:

1 falso del tutto x x x

2 x x x x

3 x

4 x

5 vero del tutto x

Area: Qualità delle relazioni con i colleghi - Id 16 -

Sul lavoro preferisco fare i fatti miei senza ascoltare le chiacchiere degli altri.

Totale risposte 10/10 , andamento della domanda andamento della domanda oscillante con maggiore tendenza verso il negativo.

Le risposte a questa domanda deviano rispetto a ciò che è stato riscontrato finora, in quanto, ad altre domande relative alle relazioni con i colleghi, sono stati dati punteggi ben diversi. In questo ambito si fa un richiamo all'utilizzo della comunicazione faccia a faccia aperta e sincera come mezzo per gestire le relazioni e per intraprendere rapporti lavorativi sereni.

Punteggi dati alla domanda:

1 falso del tutto x

2 x

3 x x x

4 x x x x x

5 vero del tutto

Area: Autonomia - Id 17 -

Non riesco a scambiare due parole con nessuno perchè il mio superiore mi rimprovera.

Totale risposte 10/10, andamento della domanda positivo.

Si riscontra la disponibilità della dirigenza nel lasciar liberi i dipendenti nell'intraprendere relazioni e nel creare momenti di scambio gli uni con gli altri.

Una leadership con stile democratico e permissivo è fondamentale per innescare processi di miglioramento continuo in quanto permette la condivisione delle pratiche lavorative e dà a tutti la possibilità di esprimere ciò che pensano.

" Il leader è di fatto il primo promotore dei valori all'interno del gruppo"¹¹.

Questa affermazione è particolarmente calzante per quanto riguarda i valori sottesi alla metodologia del miglioramento continuo, i quali, si devono basare sulla condivisione e la partecipazione attiva.

¹¹ Ruggeri P. A.: "L'etica dell'eccellenza. I valori che determinano il tuo successo". Ed. Engage S.r.l, 2008.

Se le decisioni non vengono calate dall'alto e ciascun lavoratore ha la possibilità di condividerle, si riscontrerà una maggiore cooperazione e comunicazione per erogare servizi qualità.

A tal proposito si segnala che proprio in un'ottica di condivisione e partecipazione il reparto prevede una riunione mensile con tutti i dipendenti in cui si fa il punto della situazione e in cui ci si organizza in base al lavoro da svolgere.

Punteggi dati alla domanda:

1 falso del tutto x x x x x x x

2 x x

3

4

5 vero del tutto

Area: Autonomia – Id 18 -

Quando lavoro sento l'esigenza di guardarmi attorno, ma non posso assolutamente distrarmi.

Totale risposte 10/10, andamento della domanda positivo.

Emerge qui la volontà e l'esigenza di relazionarsi da parte di ogni soggetto e la percezione che la dirigenza sia tollerante e disponibile nei confronti di tale necessità. Anche in questo caso si fa appello al buon senso di ciascuno per individuare il momento più opportuno per fermarsi e permettersi una piccola distrazione.

Punteggi dati alla domanda:

1 falso del tutto x x

2 x x x x

3 x x x

4 x

5 vero del tutto

Area: Autonomia – Id 19 -

So esattamente a cosa serve la fase di lavorazione che si svolge nel mio reparto/ufficio.

Totale risposte 10/10, andamento della domanda positivo.

Tutte le 10 risposte date dimostrano che ogni lavoratore è a conoscenza di ciò che prevede la sua mansione e ciò che essa implica nelle varie fasi.

Quando riscontrato è lodevole in quanto mostra che i dipendenti sono stati adeguatamente formati ed informati: da questo risultato di eccellenza si può prendere spunto per migliorare, per esempio, nelle domande che hanno ottenuto punteggi ambivalenti riferite alla "delega" (più o meno esplicita) di mansione. Se tutti sono a conoscenza di ciò che necessita una fase di lavoro, è buona cosa prepararsi ad affrontarla in modo adeguato senza aspettare che qualcun altro ci sproni o esegua quanto necessario al posto nostro.

Si richiama anche qui l'attenzione verso la job description di ogni lavoratore calibrando e concordando le mansioni che ognuno deve svolgere con correttezza e precisione: se le cose sono scritte in modo chiaro ed esplicito, vengono comunicate a tutti e sono anche facili da reperire sicuramente si riscontreranno meno problemi di interpretazione e delega di mansione.

Punteggi dati alla domanda:

1 falso del tutto

2

3

4 x x

5 vero del tutto x x x x x x x

Area: Autonomia - Id 20-

Se mi assento, il lavoro può continuare lo stesso.

Totale risposte 10/10, andamento della domanda oscillante, ambivalente.

Anche queste risposte denotano un forte senso di responsabilità da parte del personale e talvolta ciò si traduce in bisogno di condivisione della responsabilità.

Alcune mansioni necessitano dell'assunzione della responsabilità da parte di un solo individuo, il quale viene assunto e preparato per svolgere tali attività. Non bisogna però dimenticare che egli ha la necessità di condividere la sua responsabilità con altri individui.

La questione è delicata perchè, in generale, si fatica a trovare persone disposte a condividere le responsabilità. Anche a questo proposito bisogna rompere il cerchio dell'abitudine, adottando l'ascolto attivo ed instaurando un dialogo empatico con il collega che in quel momento è maggiormente responsabile dell'andamento delle attività.

E' vero che nella pratica la responsabilità resta di un solo soggetto, ma è altrettanto vero che tutti possono aiutare questo collega ad esercitare la sua mansione più serenamente.

Se colui che ha la responsabilità di attività importanti trova intorno a sè un ambiente caldo e sereno, in cui sa che, se serve, gli altri lavoratori sono pronti ad ascoltarlo, a rassicurarlo, a mettersi nei suoi panni senza giudicarlo e senza pretendere che sia sempre impeccabile, sicuramente sentirà meno pesante la responsabilità dovuta mansione.

Anche solo parlandone e trovando qualcuno disposto ad ascoltare, la responsabilità diventa meno opprimente. Nessuno deve dare per scontato che chi è preposto all'esercizio della responsabilità sia una "macchina" che non necessita di calore e condivisione.

Qualunque sia l'attività lavorativa non si deve mai perdere di vista l'individuo che è sempre portatore di bisogni di prosocialità, condivisione e relazione.

Punteggi dati alla domanda:

1 falso del tutto x x

2 x x

3 x x x x

4 x x

5 vero del tutto

Area: Autonomia - Id 21 -

Se mi fermassi un attimo, il mio lavoro verrebbe seriamente compromesso.

Totale risposte 10/10, andamento della domanda positivo.

In questo ambito si nota che all'interno dell'organizzazione si può usufruire di flessibilità nei momenti di pausa.

Ovviamente la gestione della tempistica e della quantità dei momenti di pausa è rimessa al buon senso di ciascun lavoratore; è importante però notare come i lavoratori percepiscano e apprezzino la disponibilità e la fiducia che la dirigenza dà loro nell'organizzare non solo i momenti di relax ma anche la tempistica dell'attività lavorativa quotidiana.

Punteggi dati alla domanda:

1 falso del tutto x x

2 x x x x x x

3 x

4 x

5 vero del tutto

Area: Autonomia - Id 22 -

Trovo difficoltà a controllare continuamente l'andamento del lavoro.

Totale risposte 10/10, andamento della domanda oscillante, ambivalente con maggiore tendenza verso il positivo.

Il controllo non è un'attività semplice. Questa domanda è legata al quesito Id 8, ovvero alla capacità di accorgersi degli errori.

La capacità di rendersi conto di difetti si configura come un primo controllo sull'attività lavorativa, che deve essere integrato con la capacità di gestire con ordine e coerenza tutte le fasi di lavoro.

Si consiglia di condividere le pratiche quando ci si trova in difficoltà, senza che la condivisione diventi strumento di sopraffazione o per sminuire il lavoro dell'altro.

Quando ci viene chiesto di condividere, non ci si deve calare nei panni dell'insegnante, ma ci si deve porre e proporre all'altro nel ruolo di ascoltatore e consigliere. Questi due ruoli vanno svolti attraverso l'ascolto attivo e il proprio decentramento: si deve capire la difficoltà e il dubbio dal punto di vista dell'altro senza giudicarlo o farlo sentire poco capace.

Punteggi dati alla domanda:

1 falso del tutto x x x

2 x x

3 x x x x

4 x

5 vero del tutto

Area: Soddisfazione - Id 23 -

Nel mio lavoro ho libertà di prendere decisioni.

Totale risposte 10/10, andamento della domanda positivo.

All'interno del reparto buona parte dei lavoratori gode di una sostanziale autonomia decisionale.

Come verificato durante il periodo di osservazione, i lavoratori si possono avvalere dell'autonomia decisionale in base alle funzioni che svolgono. L'autonomia decisionale può essere integrata con i consigli degli altri colleghi. A tal proposito si ripropone l'ascolto attivo e la disponibilità ad instaurare con l'altro un rapporto decentrato volto a valutare e capire il nostro interlocutore dal suo punto di vista.

Punteggi dati alla domanda:

1 falso del tutto

2 x x

3 x x x x

4 x x

5 vero del tutto x x

Area: Soddisfazione - Id 24 -

In ogni preciso momento della giornata lavorativa è stabilito cosa devo fare.

Totale risposte 10/10, andamento della domanda positivo.

All'interno del reparto c'è flessibilità nell'organizzazione quotidiana delle attività. Come già sottolineato per i momenti di pausa, la gestione delle cose da fare, della loro tempistica e della loro priorità è rimessa al buon senso di ciascun lavoratore.

Si evidenzia a questo riguardo come i lavoratori percepiscano e apprezzino la disponibilità e la fiducia che la dirigenza dà loro nell'organizzare l'intera giornata lavorativa, salvo momenti di riunione o eventi e scadenze particolari precedentemente calendarizzati.

Punteggi dati alla domanda:

1 falso del tutto x x x x x

2 x x x
3 x
4 x
5 vero del tutto

Area: Soddisfazione - Id 25 -

Nel complesso, il mio è un buon posto di lavoro.

Totale risposte 10/10, andamento della domanda positivo.

La maggior parte dei dipendenti si ritiene sostanzialmente soddisfatta del posto di lavoro che occupa. Questo influisce positivamente sull'approccio al lavoro, all'ambiente professionale e alle relazioni con i colleghi.

Punteggi dati alla domanda:

1 falso del tutto
2
3 x x x x x
4 x x x
5 vero del tutto x x

Area: Percezione e definizione del ruolo – Id 26 -

A volte mi ritrovo a fare cose che spettano ai miei colleghi.

Totale risposte 10/10, andamento della domanda oscillante, ambivalente.

I punteggi assegnati a questa domanda fanno emergere la già riscontrata esigenza di definizione non tanto dei ruoli ma soprattutto delle mansioni spettanti a ciascun lavoratore. A tal proposito come proposto per altre domande si ritiene opportuno verificare ed eventualmente ridefinire la job description di ciascun collaboratore.

Punteggi dati alla domanda:

1 falso del tutto x x
2 x
3 x x x x x x
4 x
5 vero del tutto

Area: Percezione e definizione del ruolo - Id 27 –

Il mio ruolo è adeguato al titolo di studio che ho.

Totale risposte 10/10, andamento della domanda ambivalente, con maggiore tendenza verso il positivo.

Anche qui si rimanda per le oscillazioni di punteggio assegnato alle caratteristiche personali di ogni individuo e alla sua storia- esperienza lavorativa e privata.

Punteggi dati alla domanda:

1 falso del tutto
2 x x
3 x x
4 x x
5 vero del tutto x x x x

Area: Percezione e definizione del ruolo - Id 28 -

Il mio ruolo in reparto è ben definito.

Totale risposte 9/10, andamento della domanda positivo.

La domanda si può considerare positiva nonostante la mancanza di una risposta che potrebbe far indirizzare i punteggi verso altre valutazioni.

Punteggi dati alla domanda:

- 1 falso del tutto
- 2 x
- 3x x x
- 4 x x
- 5 vero del tutto x x x

Area: Qualità delle relazioni con i colleghi - Id 29-

Ho dei contrasti irrisolti con persone all'interno della mia unità.

Totale risposte 10/10, andamento della domanda positivo.

Si riscontra la volontà di ciascun lavoratore nel voler mantenere rapporti sereni e distesi.

Sono stati marcati indici di valore falso (solo in un caso ambivalente), affermando, se pur implicitamente, di trovare nei colleghi disponibilità nel dialogo anche per eventuali chiarimenti e confronti.

Punteggi dati alla domanda:

- 1 falso del tutto x x x x x
- 2 x x x
- 3 x
- 4
- 5 vero del tutto

Area: Qualità delle relazioni con i colleghi – Id 30 -

Ricevo poco supporto dalle persone con cui lavoro.

Totale risposte 10/10, andamento della domanda positivo.

Questa e la precedente domanda sono indice di relazioni cordiali e distese tra i dipendenti; inoltre si riscontra la disponibilità al dialogo per eventualmente chiarire punti di vista differenti o contrastanti.

Nello specifico questo quesito è volto ad accertare la presenza di legami solidali e di reciprocità tra colleghi; è buona cosa all'interno di un contesto lavorativo fare squadra e dare supporto gli uni agli altri.

Come previsto dal metodo Kaizen non è una singola testa a costruire un miglioramento o un'azienda di successo ma sono tante teste che lavorano in condivisione e reciprocità.

Punteggi dati alla domanda:

- 1 falso del tutto x x x x x
- 2 x x x
- 3 x x
- 4
- 5 vero del tutto

Area: Qualità delle relazioni con i colleghi – Id 31 -

Mi capita di dover biasimare o criticare colleghi.

Totale risposte 10/10, andamento della domanda positivo.

In generale si riscontra nel reparto una comunicazione impostata sull'apertura e sulla spontaneità,

che facilita l'innesco di processi migliorativi.

Si consiglia comunque di dotarsi di una scatola chiusa con una fessura sul coperchio, in cui tutti i dipendenti possano inserire in forma anonima i loro reclami o tutto ciò che nella comunicazione faccia a faccia non si esprime; la scatola deve essere posizionata in un luogo accessibile e deve essere preferibilmente svuotata una volta al mese a turno da tutto l'organico.

Propongo la visione del contenuto della scatola durante la riunione mensile di tutto l'organico che il reparto già prevede.

Inoltre distribuendo tra tutti i lavoratori a turno il compito di aprire la scatola, si evita che ci sia un'unica persona che debba visionarne e riferirne il contenuto. Un'unica persona preposta a tale funzione potrebbe sentirsi additata dai colleghi, innescando dinamiche conflittuali

Punteggi dati alla domanda:

1 falso del tutto x x

2 x x x x

3 x x x

4 x

5 vero del tutto

Resoconto dei miglioramenti possibili in un'ottica kaizen

Nodo cruciale per l'innesco di un processo di miglioramento risulta essere l'ulteriore presa di coscienza del ruolo dell'altro: se si è ben consapevoli della mansione che svolge l'altro non emergeranno più dubbi sul cosa gli si può e non gli si può chiedere. Tutti devono essere consapevoli di ciò che il collega fa e può fare. Le richieste che non trovano accoglimento perché non previste nella job description del collega devono essere eliminate in quanto configurano:

a) uno spreco di tempo per colui che eventualmente anche se non gli spetterebbero esegue talune mansioni bloccando così la sua principale attività;

b) nervosismi tra colleghi, minando così un clima di serena collaborazione ed interdipendenza. C'è da tenere sempre a mente che il risultato è funzione della capacità dei singoli moltiplicata per la capacità di lavorare bene insieme.

La presa di coscienza del ruolo dell'altro avviene attraverso i seguenti passaggi.

- A) La conoscenza della job description del collega (in cui sono contemplate tutte le funzioni e mansioni a cui ciascuno è chiamato ad adempiere). Una volta introdotto in azienda ogni collaboratore deve essere adeguatamente inserito e presentato all'organico. La dirigenza deve stendere ed approvare insieme all'interessato una minuziosa job description in cui siano ben definite le attività spettanti a quel lavoratore. Le job description dei lavoratori devono rimanere a disposizione di tutti per renderne possibile la consultazione. Inoltre tali documenti devono essere continuamente aggiornati o modificati in base alle esigenze o ai cambiamenti di mansione degli operatori.
- B) Il proprio decentramento. Si lavora bene se si tiene presente che c'è bisogno di interdipendenza. L'interdipendenza implica l'essere consapevoli che tutti detengono capacità e funzioni fondamentali per portare a termine con successo un compito. Un risultato raggiunto è sempre frutto di più individui che lavorano insieme comunicando in maniera capillare senza dare per scontato nulla. Il decentramento deve avere alla base la convinzione che tutti meritano la nostra attenzione e quindi vanno adeguatamente

considerati, informati ed ascoltati.

- C) Empatia ed ascolto attivo. Sono due elementi concatenati, necessari l'uno all'altro. L'empatia consiste nella capacità di mettersi nei panni dell'altro accettandone le differenze. Per attivare l'empatia c'è bisogno dell'ascolto attivo ossia di un ascolto non giudicante, aperto e decentrato, ma soprattutto che sappia cogliere l'esigenze e le richieste contingenti dell'altro dal suo punto di vista. Essere consapevoli del ruolo dei colleghi significa anche saper ascoltare attivamente le loro necessità quotidiane in modo tale da non dare per scontato o di non pretendere che il collega svolga una funzione solo perchè di solito è lui che la svolge. Non ci si deve mai basare sulla rassicurante ma pericolosa convinzione che sia solo quel determinato collega a doversi occupare per esempio di quel documento o di fare quella telefonata. Serve sempre condivisione e capacità di mettersi nei panni dell'altro per non minare il clima organizzativo e non creare ritardi ne intoppi nel proprio ed altrui lavoro.

Oltre a quanto finora esposto ritengo importante sottolineare il fatto che la presa di coscienza del ruolo dell'altro è molto utile anche per la definizione del proprio sè.

Definendo ed inquadrando l'altro possiamo o identificarci oppure discostarci da ciò che l'altra persona è.

Si è sempre inseriti in contesti lavorativi di scambio e condivisione. Per questo ritengo sia fondamentale importanza rappresentarsi il proprio ruolo e quello spettante agli altri in modo tale da instaurare una comunicazione serena e capillare, senza cadere nell'inganno dell'abitudine o delle facili vie di fuga che vengono fornite dalla cecità del non voler vedere l'altro per ciò che realmente è e ciò che realmente fa.

Coordinamento e puntualità dei momenti di riunione: è stato rilevata un'ottima calendarizzazione delle riunioni che prevedono la partecipazione di tutti.

La pianificazione prevista è lodevole, prevedere momenti di incontro frequenti in cui si riscontra un'alta partecipazione è indice della volontà di tutti di remare verso una stessa meta facendo emergere la capacità di lavorare insieme in condivisione. Ogni singolo incontro va organizzato in modo capillare e tutti coloro che ne prenderanno parte devono impegnarsi non solo a dare il loro apporto durante la riunione ma anche nel rispettare la puntualità nel trovarsi all'ora prestabilita nel luogo di ritrovo. I ritardatari non vanno premiati per almeno due sostanziali motivi:

- A) se il ritardatario vede che il suo ritardo non viene penalizzato non sarà sicuramente incentivato a cambiare atteggiamento. Il ritardo non penalizzato o comunque non preso in considerazione costituisce un rinforzo per il ritardatario;
- B) se il ritardo passa in sordina coloro che sono arrivati puntuali si sentiranno delusi e poco soddisfatti della gestione del momento di incontro. Inoltre, essi saranno mal disposti nell'affrontare lo svolgimento della riunione perchè infastiditi e contrariati non solo dal comportamento del o dei colleghi ritardatari ma anche dall'atteggiamento di chi ha il ruolo di organizzatore e gestore di quella specifica riunione che non penalizza il ritardo.

"Chi ben comincia è a metà dell'opera": iniziare bene un momento di incontro favorisce sicuramente tutto il suo svolgimento.

Osservazioni finali e conclusive

Tali riflessioni hanno portato ad una revisione della job description di alcuni dipendenti in modo tale da renderla adeguata alle mansioni di cui ciascuno realmente si occupa. La rielaborazione di tali documenti è stata svolta in collaborazione con la responsabile della qualità del reparto.

Rivedendo le job description ci si è accorti che alcune di esse erano inadeguate ed imprecise in quanto non rispecchiavano i cambiamenti di ruolo o la crescita professionale dei lavoratori.

Ho inoltre proposto di mettere le job description in un luogo ben visibile ed accessibile a tutti in modo tale che anche solo il fatto di averle maggiormente reperibili ricordi che esse possono essere consultate e continuamente migliorate.

Vedere le cose chiare e poterne usufruire in modo rapido facilita la rottura dell'abitudine così da non cadere più nella tentazione di dire: "Ma quella mansione l'ha sempre svolta quel collega" e sentendosi quindi autorizzati ad accollargliela senza chiedersi se gli spetti o meno.

Per quanto riguarda invece i momenti di riunione ho proposto in reparto un modulo per condurre gli incontri collettivi in modo sereno e puntuale.

Come sopra citato la puntualità risulta essere un elemento di cruciale importanza non solo per l'avvio della riunione ma anche per tutto il suo svolgimento.

Per ottenere partecipazione, condivisione, ascolto e rispetto bisogna dimostrare interesse e tutte le caratteristiche appena elencate verso gli altri. La puntualità è indice non solo di interesse per la riunione in sé ma anche e soprattutto di rispetto nei confronti dei colleghi e del loro tempo.

Per far crescere l'affiatamento tra i soggetti che operano in un'azienda si deve sempre tenere a mente che tutti svolgono un ruolo fondamentale per ottenere successo e qualità e che i momenti di riunione non tolgono tempo alla propria attività, anzi, la arricchiscono attraverso il confronto e la condivisione con gli altri.

Non si può e non si deve assolutamente giustificare il ritardo ritenendo la propria attività più importante o più urgente di quella delle altre persone.

Tutti sono fondamentali e svolgono mansioni di pari dignità; se venisse a mancare anche una sola delle attività svolte da un membro della squadra- organizzazione, i risultati finali verrebbe compromessi in termini di qualità e di clima organizzativo.

Concludo affermando che anche la puntualità nei momenti di incontro dopo i miei interventi si può considerare sostanzialmente migliorata.

Ho avuto modo di verificare la precisione nel rispettare l'orario dei lavoratori in occasione del mio ultimo incontro con l'organico per la presentazione del report relativo alle conclusioni finali riguardanti la sperimentazione del Kaizen.

Sostanzialmente l'orario prefissato per la riunione è stato rispettato e non ci sono state lamentele; inoltre non ho dovuto interrompere la presentazione per riassumere quanto detto all'eventuale ritardatario. Tale comportamento avrebbe infatti infastidito e maldisposto i soggetti arrivati in orario per la riunione.

Il mio lavoro in reparto è stato dunque utile all'azienda e ha prodotto dei concreti miglioramenti dando anche spunti per mantenere a lungo termine un buon standard qualitativo.

Il Kaizen si è rivelato una metodologia di semplice ed efficace applicazione. Esso è alla portata di tutti, ci deve però essere alla base la volontà di migliorare.

Attuando la settimana Kaizen il reparto in cui mi sono recata non ha dovuto sostenere nessun tipo di spesa ma ha comunque tratto giovamento da tale sperimentazione in termini di clima organizzativo e di servizio erogato ai pazienti.

Tutto l'organico si è infatti reso conto che migliorando le relazioni e la comunicazione tra colleghi si riusciva poi a mantenere serena e cordiale anche la relazione con il paziente facendogli

percepire una qualità migliore del servizio.

Grazie all'impegno e alla volontà di migliorare di tutta l'azienda si sono verificati piccoli ma importanti cambiamenti volti a implementare lo spirito di squadra, la condivisione, l'interdipendenza che deve esserci tra i dipendenti di ogni impresa che offre servizi o prodotti di qualità.

Per offrire servizi di qualità in un'ottica Kaizen si deve sempre prendere spunto dalle risorse già presenti in azienda, tenendo bene a mente che la ricchezza più importante è l'essere umano sia esso cliente, collega o dirigente.

BIBLIOGRAFIA

- A. Agosti: "Gruppo di lavoro e lavoro di gruppo". Ed. Franco Angeli, 2009.
- A. Fedele:" Grazie per il reclamo". Ed. Franco Angeli, 2010.
- Imai Masaaki: "Kaizen, la chiave del successo competitivo del Giappone". Ed. Il Sole 24 ore, 1986.
- Imai Masaaki: "Kaizen. Lo spirito giapponese del miglioramento". Ed. Il Sole 24 ore, 2001.
- M. Giannini: "Le risorse umane come fattore strategico e organizzativo". Giappichelli Editore, 1990.
- P.A. Ruggeri: "L'etica dell'eccellenza. I valori che determinano il tuo successo". Ed. Engage S.r.l, 2008.
- P.L. Amietta: "La comunicazione nelle organizzazioni" in "L'Impresa" n.2, 1988.
- W. E. Deming: " Out of the crisis". Ed. Mit press, 1986.
- W. E. Deming: " The new economics for industry, government, education". Ed. Mit press, 1993.
- W. Levati W.- M. Sarò:"Psicologia e sviluppo delle risorse umane". Ed. Franco Angeli, 2010.

www.qualitydigest.com
www.trentinosviluppo.it

Intervista con Masaaki Imai

Questa intervista è stata effettuata poco dopo l'uscita del testo " Gemba Kaizen: come ottenere crescita e profitti con l'innovazione continua" avvenuta nel maggio 1997¹².

Nell'intervista (concessa al giornale " The manager Smart" nel giugno del 1997) Imai discute l'impatto che il concetto di Kaizen ha avuto per le imprese statunitensi, il nuovo concetto di Gemba, il sistema di gestione della squadra (intesa come tutti coloro che operano e fanno parte del Gemba) ed infine dei punti di forza e di debolezza delle aziende americane, argomentando anche lo stato attuale degli affari giapponesi.

Sono passati più di dieci anni dalla pubblicazione del suo primo libro" Kaizen, la chiave per il successo competitivo del Giappone" in cui ha introdotto il concetto di Kaizen per le imprese statunitensi. Che impatto ha avuto l'introduzione di tale concetto nella società americana?

Imai: Kaizen significa miglioramento continuo che coinvolge tutti, senza dover spendere troppi soldi. Quando il mio primo testo sul Kaizen è stato pubblicato nel 1986, molti prodotti americani erano di qualità discutibile mentre invece i prodotti giapponesi conquistavano sempre più quote di mercato. Da allora le imprese americane hanno cambiato molte cose, facendo grossi passi avanti nel miglioramento della qualità dei prodotti; in buona parte tali miglioramenti si possono attribuire all'adozione della pratica Kaizen che include il sistema TQM (total quality management).

Oggi pensa che le società americane utilizzino efficacemente il Kaizen?

Imai: molte aziende non ancora abbracciato il concetto di Kaizen e la metodologia ad esso correlata, anche se ho il sospetto che tali aziende vorrebbero discutere questo mio commento; io vedo una mancanza di Kaizen quando penso a come le imprese affrontano i costi effettivi di realizzazione dei prodotti. Gran parte di tali organizzazioni sono ancora iscritte al vecchio e tradizionale paradigma in cui si afferma che per ottenere maggior qualità bisogna sostenere grandi investimenti, costi, e quindi mantenere elevato il prezzo finale. A mio avviso, la vera sfida di gestione e potenziamento della qualità, consiste nel migliorare sia la qualità ma riducendo i costi perchè è questo che i clienti oggi vogliono.

Il tuo nuovo libro è intitolato "Gemba Kaizen". Che cosa è il Gemba?

Imai: il Gemba è il luogo in cui si svolgono azioni reali e in generale è riferito sia al luogo in cui si svolgono le attività di produzione in una fabbrica ma anche al luogo in cui i dipendenti - lavoratori hanno un contatto diretto con la clientela nel settore dei servizi. Gemba è il luogo in cui si svolge l'attività lavorativa, qualunque essa sia: Gemba può essere la sala da pranzo di un hotel, la rivendita di servizi di un reparto auto ed ancora la sala di uno studio medico. Un luogo che non considero Gemba è la scrivania di un manager.

¹² Fonte: www.qualitydigest.com

Perchè lei sostiene che le società statunitensi abbiano trascurato l'officina, il reparto di produzione per troppo tempo? La tradizionale focalizzazione della gestione su settori quali la finanza, il marketing, l'ingegneria è fuori luogo?

Imai: la gestione delle imprese americane è a mio parere troppo incentrata sui risultati e non sul processo di ciò che si realizza o che fornisce tali risultati. Esse hanno evitato di guardare al processo, vero cuore del business che consente di creare valore aggiunto concentrandosi invece su elementi periferici come la gestione finanziaria, il marketing che si sono importanti per qualsiasi attività commerciale ma non sono il Gemba, ovvero non sono loro che producono un valore aggiunto.

Sarebbe corretto creare maggior equilibrio tra processo e risultato. Il mercato azionario attribuisce grande importanza ai risultati a breve termine orientando dunque il comportamento di chi è chiamato alla gestione solo verso i risultati; da qui arrivano le attenzioni date alla finanza e al marketing. In Giappone invece il sistema economico e azionario è maggiormente orientato all'ottenere risultati a lungo raggio.

Lei è un sostenitore dell'intersezione tra gestione e Gemba, ritenendo opportuno che la dirigenza preposta alla gestione si rechi regolarmente nei luoghi di lavoro. Da dove deriva la sua idea di riluttanza della gestione nel far ciò?

Imai: spesso i manager non si recano nel Gemba per paura di non essere in grado di cogliere e capire ciò che accade, non vogliono essere messi in imbarazzo a causa della loro ignoranza. Talvolta la dirigenza non ha la minima idea di ciò che succede nel Gemba e non sa neppure porsi le domande giuste per arrivare alla comprensione dei processi. In aggiunta a ciò c'è la visione tradizionale del management che sostiene che essere assegnati al Gemba vuol dire rimanere intrappolati in un vicolo cieco per la carriera. Altre ragioni probabili possono essere: le percezioni circa lo status e la classe di appartenenza, il fascino esercitato dall'operare in un " front office" e l'emozione unita ad un briciolo di presunzione degli ingegneri ed addetti al marketing.

Oggi la gestione è ossessionata dalla mentalità della crescita, pensa che la crescita sia una strategia intelligente?

Imai: direi che il 99,9 % di tutte le aziende del mondo è ossessionato dalla volontà di crescita continua; questo tipo di imprese però possono realmente trarre profitto solo quando il mercato è in crescita e nella realtà le cose non stanno sempre così. Nella vita reale, la domanda di mercato oscilla continuamente e le uniche aziende che sopravviveranno traendo profitto nel prossimo millennio saranno quelle che hanno flessibilità, in grado di adeguare la loro produzione alle continue fluttuazioni della domanda di mercato.

Perchè oggi il taglio dei costi si configura come una questione così importante?

Imai: al giorno d'oggi vi è un enorme spreco di risorse che riguarda il modo in cui viene progettato, prodotto e venduto un prodotto. Inoltre oggi si fa sempre più serrata la competizione tra aziende soprattutto in ambito qualitativo e di costi pertanto migliorare la qualità riducendo i costi risulta essere l'unica strada per rimanere a galla. E' però un errore intendere la riduzione dei costi come sinonimo di taglio dei costi: la riduzione dei costi è il risultato di una migliore gestione dei costi non di un loro drastico taglio.

Il punto chiave delle riflessioni odierne riguarda la costruzione di un sistema di gestione che sia in grado di ridurre i costi garantendo nel contempo una buona qualità.

Cambiando la loro cultura della gestione le aziende statunitensi sono riuscite a rispondere meglio alle richieste dei clienti?

Imai: certo, se si presta attenzione alla qualità e ai costi si può sicuramente soddisfare meglio le necessità dei clienti. A mio parere, il modo migliore per soddisfare le richieste della clientela e, al tempo stesso, mantenere dei buoni guadagni, è quello di praticare il just in time nella gestione del sistema produttivo, il quale inoltre supporta la consegna puntuale del prodotto e servizi di qualità. Ma vedo purtroppo che il just in time gode di cattiva reputazione perché alcune sue implementazioni non funzionano; per ottenere successo le aziende devono affiancare al just in time il Gemba Kaizen e devono sviluppare queste due metodologie in sinergia e continuità. Non si può infatti applicare il Kaizen solo sporadicamente e pretendere di ottenere risultati immediati, il Kaizen deve essere continuamente ragionato ed applicato per ottenere risultati sul graduale, sul lungo periodo.

Egli è a favore dell'utilizzo di un concetto di squadra lavorativa molto diversa da quello utilizzato dalla maggioranza delle aziende americane che si dicono sostenitrici e praticanti del just in time. Che cosa intende nello specifico per just in time? Come funziona?

Imai: nelle mie esperienze ho spesso incontrato aziende con una visione riduzionistica della squadra ristretta solo agli ambiti gestionali. Nel just in time che io intendo promuovere l'idea di squadra è molto più ampia; essa comprende l'intera catena, l'intero processo di produzione di valore, dall'origine del reperimento delle materie prime alla consegna del prodotto finito al fruitore. Nel "mio" just in time tutti i processi riguardanti la produzione di valore devono essere flessibili, adattabili alle richieste sempre diverse del cliente. Nel vero just in time si è in grado di rispondere in tempo reale alle oscillazioni del mercato e quindi alle diversificate esigenze della clientela.

Per quanto riguarda i dipendenti, just in time vuol dire anche cambiamento della loro concezione di lavoro, ovvero possibilità di partecipare ai processi di miglioramento e di eliminazione degli sprechi. Chiunque faccia parte dell'impresa deve ricercare il modo migliore per svolgere una determinata mansione eliminando errori e quindi sprechi.

Considerando i capricci dell'economia e la possibilità di una flessione attorno ad ogni curva, come può il just in time influenzare le possibilità, la resa di un'azienda in tempi favorevoli e non?

Imai: le società che introducono il just in time aiutano le aziende a sopravvivere nei tempi meno favorevoli perché il just in time permette all'impresa di ridurre il suo "break even point" e al tempo stesso, di incontrare e adeguandosi alle fluttuazioni della domanda. Con il just in time un'impresa può "selvaggiamente" migliorare i propri profitti nei momenti buoni riuscendo a mantenere la redditività anche nei tempi meno buoni.

Che cosa mi dice riguardo il concetto di reengineering?

Imai: re-engineering di solito si riferisce ad un drastico, drammatico processo di miglioramento di alcune aree del management che utilizzano tecnologie informatiche. Così inteso tale concetto riguarda solo un'area limitata di problemi in azienda e conduce a

miglioramenti altrettanto limitati. Il re-engineering probabilmente avrà sempre il suo posto come un processo di cambiamento organizzativo ma esso acquista importanza solo in circostanze limitate, in definitiva, produce risultati solo a breve termine e statici. Si può paragonare il re-engineering all'innovazione: si aspetta per tutto il tempo che si verifichi un'innovazione ma ciò non accade.

E' irrealistico pensare che il re-engineering si possa applicare in ogni momento e in ogni ambito, questo causerebbe il caos.

Ultimamente i report dal Giappone non sono incoraggianti. Ciò suggerisce che il modello giapponese, personificato nella Japan Inc. non sia valido?

Imai: bisogna prima di tutto distinguere tra circostanze esterne (cultura e politica delle infrastrutture sociali) e quelle interne come ad esempio la tipologia di gestione che viene adottata all'interno della propria società.

Le recenti notizie negative sul Giappone si riferiscono alle circostanze esterne, quali i troppi regolamenti governativi, l'iperprotezione del mercato in alcuni settori, la società che invecchia ed infine il Big Bang di esigenze da parte delle istituzioni monetarie.

Si potrebbe dire che la Japan Inc. potrebbe non funzionare bene come un tempo ma tuttavia questo non significa che le pratiche cosiddette di gestione giapponese (pratiche di gestione interna alla società) non siano più efficienti. Le aziende giapponesi hanno sviluppato un raffinato ed efficace sistema di gestione, in particolare nel settore manifatturiero. Io resto dell'idea che da queste modalità di gestione vi sia molto da imparare.

Capitolo 2

IL RUOLO DELLA FORMAZIONE UMANISTICA NELLO SVILUPPO DELL'ORGANIZZAZIONE SOCIOSANITARIA¹³

Introduzione

L'organizzazione sanitaria, analizzata da un punto di vista sistemico, appare come un organismo complesso caratterizzato dall'interazione di elementi dinamici spesso contrastanti, come l'esigenza di efficienza e razionalizzazione da un lato e propensione naturale all'implementazione di sistemi di *cure* e *care* di qualità. L'ipotesi che questo elaborato si propone di indagare vede la formazione come elemento strategico di pianificazione e knowledge management per sviluppare le risorse umane – elemento fondamentale di ogni organizzazione – e percorsi di qualità.

La modalità a mio avviso premiante rispetto alla divaricazione attualmente presente in ambito sanitario fra evidenze scientifiche e prospettive umanistiche e fenomenologiche è l'utilizzo delle Medical Humanities come oggetto di studio e strategia formativa nell'educazione dei professionisti della salute. Il transfert nell'attività pratica quotidiana delle potenzialità intrinseche di tale ambito della conoscenza credo possa innescare processi di qualità che andranno da un lato a valorizzare la relazione umana professionista/paziente, dall'altro ad agevolare - di conseguenza - un uso più razionale delle risorse del sistema sanitario. La comprensione dei vissuti di malattia può infatti diventare elemento centrale per un processo di guida, nella diagnosi e nella terapia, per effettuare le scelte più appropriate per il paziente evitando allo stesso tempo sprechi e complicazioni iatrogeniche.

La complessità dell'organizzazione sanitaria

Il termine complessità viene usato, e forse abusato, con molteplici accezioni e significati. In epistemologia generale indica il grado elevato di organizzazione di un sistema (non è caos e non equivale a complicatezza o complicazione, come si trova spesso definito nei dizionari).

Per sistema complesso s'intende infatti mettere in evidenza i diversi livelli di organizzazione fra loro integrati e interagenti reciprocamente in equilibrio dinamico (ad esempio gli organismi biologici sono sistemi complessi in quanto comprendono una serie continua di livelli di organizzazione e di totalità sempre più integrate e irriducibili; il sistema nervoso è il sistema più complesso negli organismi viventi).

Questo approccio alla realtà richiede un approccio "olistico" nel quale "l'intero è maggiore della somma delle parti" e quindi si oppone alla sovra-semplificazione dell'approccio riduzionistico. Esemplificativo è a questo riguardo lo schema proposto¹⁴.

¹³ Ricerca realizzata da Bevilacqua Alessia Maria Aurora con la direzione scientifica del Prof. Romano Toppan

¹⁴ www.geragogia.net/editoriali/sfidacomplexita.html

SISTEMI COMPLICATI	SISTEMI COMPLESSI
Funzioni lineari	Funzioni non lineari
Adattamento ad un ambiente statico	Interazione con ambiente dinamico
Causalità semplice	Causalità reciproca
Deterministici	Probabilistici
La struttura determina le relazioni	Struttura e relazioni interagiscono
La media domina, i casi estremi sono irrilevanti	I casi estremi sono i determinanti-chiave
I componenti mantengono la loro identità/essenza	I componenti cambiano la loro identità/essenza

Prendere coscienza di tali complessità in ambito sanitario dovrebbe aiutare a trovare occasioni d'integrazione tra i sottosistemi e a ridurre il rischio di ulteriori frammentazioni anche all'interno dei sottosistemi medesimi. Diversi sono infatti gli elementi di complessità nell'agire terapeutico, inteso come momento di sintesi fra l'aspetto medico delle terapie (to cure) e quello del prendersi cura (to care)¹⁵:

- ✓ la persona umana, sia quando presta cura che quando la riceve, è soggetto ed oggetto complesso: tale complessità deriva dalla concomitanza delle componenti biologiche (genetiche), di quelle psichiche, e di quelle sociali; tutte queste componenti già di per sé appartengono a sistemi complessi e l'integrazione necessaria tra queste componenti è fonte di ulteriore complessità, rendendo difficile e infido ogni tentativo di sovra-semplificazione
- ✓ i sottosistemi nel mondo delle cure (assistenziale, scientifico, politico, manageriale, amministrativo, economico), talvolta tra loro integrati o conflittuali, in tutti i casi tra loro mutuamente interattivi. Per ragioni di efficienza e di praticità i vari sottosistemi tendono a darsi e a seguire regole e linguaggi propri (in qualche modo in analogia con il riduzionismo scientifico), ma le separazioni – ancorché inevitabili per i limiti intrinseci dell'operatività umana – impoveriscono il sistema complessivo, anche perché spesso individuano e perseguono interessi parziali che creano contraddizioni insanabili
- ✓ le multi-professionalità presenti anche all'interno dei singoli sottosistemi

Mi sembra di particolare interesse e utilità a questo proposito fare riferimento a due paradigmi, con i relativi modelli, elaborati ed utilizzati al fine di rappresentare in modo schematico ed interrogante il sistema sanitario: il paradigma correlazionale e quello strutturale-funzionalista. Prendendo in considerazione il paradigma correlazione, Achille Ardigò – fondatore della sociologia della salute – delinea il sistema sanitario al centro di un *quadrilatero* quale “*matrice disciplinare di quattro concetti che fornisce le coordinate generali per un approccio sociologico di natura multidimensionale ai fenomeni salute/malattia e poi alla sua ridefinizione come sistema di salute in quanto contesto significativo del sistema sanitario*”¹⁶.

¹⁵ Vettore L. (2008), *Educazione alla complessità nelle cure, intervento proposto nell'ambito del XIV Congresso Nazionale SIPeM*

¹⁶ Giarelli G., *Il sistema sanitario: modelli e paradigmi*, in Cipolla C. (a cura di) (2004), *Manuale di Sociologia della Salute. Teoria e metodologia*. FrancoAngeli, Milano, p. 107.

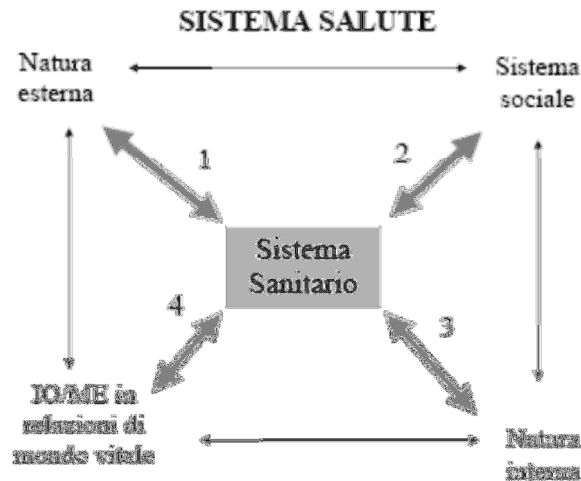


Figura 1. Sistema sanitario

L'insieme di questa struttura di interconnessioni analitiche definisce i confini di un sistema evidentemente più ampio del sistema sanitario in senso stretto. Guido Giarelli, scrive a proposito: "ci pare opportuno proporre di definire come sistema salute tale sistema più ampio, che ricomprende, oltre al sistema sanitario in strictu sensu, anche la natura esterna, il sistema sociale, la natura interna, il soggetto in relazione al mondo vitale e soprattutto le reciproche interconnessioni che fra questi concetti è possibile individuare"¹⁷.

- ✓ *Natura esterna*: è l'ambiente in cui si generano agenti patogeni ed i relativi percorsi di prevenzione/cura/riabilitazione;
- ✓ *Sistema sociale*: è il teatro in cui i soggetti interagiscono attraverso rapporti interpersonali, costituendo gruppi sociali semplici (famiglia) e complessi (stato);
- ✓ *Soggetto*: è l'individuo immerso nei propri *mondi vitali*, ossia il soggetto inteso come *Ego* e come *Self*;
- ✓ *Natura interna*: è la dimensione bio-psichica del soggetto

Le quattro connessioni prodotte dall'intersecazione tra le quattro dimensioni ed il sistema sanitario sono identificate in:

- ✓ *connessione ecologica*, relativa alle risorse che l'ambiente mette a disposizione e al loro utilizzo mediante la divisione sociale del lavoro sanitario in relazione alle forme di differenziazione sociale;
- ✓ *connessione strutturale*, relativa ai rapporti fra tale sottosistema e gli altri sottosistemi sociali come quello politico, economico e culturale;
- ✓ *connessione fenomenologica*, relativa all'integrazione dell'esperienza vissuta della salute/malattia da parte del soggetto cosciente nell'ambito istituzionale;
- ✓ *connessione bio-psichica*, relativa alla valutazione dei suoi effetti sulla salute dei soggetti in quanto persone dotate di corpo/cervello

Prerequisito fondamentale per leggere un modello multidimensionale è individuare i livelli analitici significativi "dalla cui autonomia relativa scaturisce quella interconnessione che produce una

¹⁷ Giarelli G. (1998), *Sistemi sanitari. Per una teoria sociologica comparata*, FrancoAngeli, Milano, cfr. pp. 89-90.

connessione significativa".¹⁸

- ✓ **Livello MICRO** (relazione medico-paziente) = dimensione clinica dell'incontro terapeutico; caratterizzata da due variabili: il grado di autonomia clinica del professionista e la relazione operatore sanitario/paziente
- ✓ **Livello MESO** (organizzazioni sanitarie locali) = dimensione organizzativo/ecologica e di rete, la variabile è la divisione del lavoro sanitario, che delinea le diverse professionalità, dal lavoro di cure a quello di care.
- ✓ **Livello MACRO** (politica ed economia sanitaria, interventi medico-scientifici su larga scala) = dimensione del controllo istituzionale e della dominanza

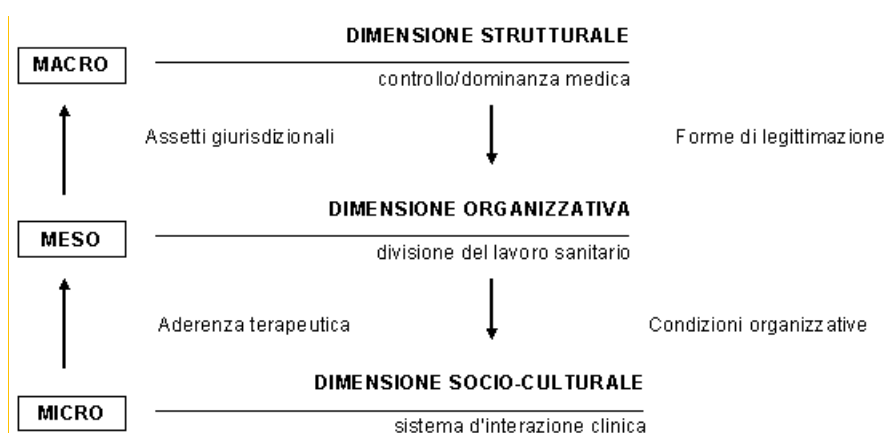


Figura 2. modello correlazionale del sistema sanitario

Prendendo invece in considerazione il paradigma struttural-funzionalista, il modello proposto da Field mette in evidenza come la funzione fondamentale del sistema sanitario sia *“preservare, ricostruire o migliorare la capacità degli attori sociali di ricoprire i ruoli sociali loro propri, sempre messa a rischio da elementi di criticità”*¹⁹. Esso è costituito da diverse serie di elementi:

1. Cinque problemi sanitari su cui lavorare: malattia, disabilità, disagio, stress, morte
2. Quattro input – la manodopera professionale, il mandato di legittimazione, le conoscenze e tecnologie, le risorse economiche – perché nessun sottosistema può essere autosufficiente:
3. Sei output, modalità di servizi: prevenzione, diagnosi, terapia, riabilitazione, custodia ed educazione sanitaria
4. Due componenti dei sistemi sanitari: la componente formativa (strutture e risorse investite nella formazione del personale sanitario di ogni tipo) e la componente di ricerca (strutture e risorse investite nella creazione di nuova conoscenza e tecniche rilevanti per la salute)²⁰

Il sistema sanitario è quindi quel meccanismo societario che trasforma risorse e input in output

¹⁸ Giarelli, *Il sistema sanitario: modelli e paradigmi*, op. cit., p. 129.

¹⁹ Giarelli G., *Il sistema sanitario: modelli e paradigmi*, op. cit., p. 114.

²⁰ *Idem*, cfr. pp. 113-118.

specializzati sotto forma di servizi sanitari finalizzati ai problemi di salute di una società. In questa schematizzazione ritengo fondamentale la funzione della formazione come elemento trasformativo in un'ottica di coniugazione di due processi: l'ottimizzazione delle risorse e l'implementazione di qualità nelle prestazioni per affrontare i problemi sanitari, con il fine ultimo di spiegare ed elaborare strategie d'intervento per arginare quelle criticità che, debilitando una parte anche minima della natura interna, producono ripercussioni sull'intero sistema sanitario.

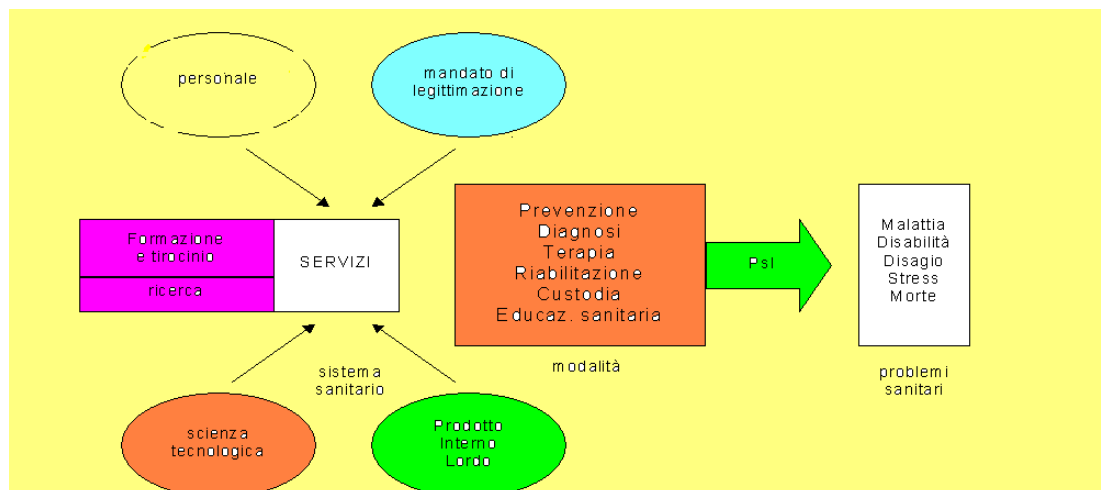


Figura 3 Modello strutturale funzionalista di sistema sanitario di Field

La formazione come elemento strategico di pianificazione

L'evoluzione della riflessione inerente lo sviluppo organizzativo ha portato diversi studiosi a sottolineare l'importanza e la necessità di porre attenzione alle componenti umane dell'attività lavorativa di ogni singolo professionista e di ogni organizzazione, non solo perché l'uomo spende la maggior parte del suo tempo presso il luogo di lavoro, ma anche perché in tali processi entrano in gioco componenti psicologiche e sociali che coinvolgono l'intera persona al di là del singolo momento lavorativo. È proprio la Scuola del comportamento e dello sviluppo organizzativo ad affermare che *"l'ambiente organizzativo dovrebbe essere quindi concepito per facilitare l'esecuzione di compiti e di mansioni in un'ottica in cui l'individuo, la sua motivazione vengono considerati centrali per il successo dell'organizzazione. In questa sfida il management diventa cruciale nella gestione delle risorse umane"*.²¹

McGregor riprende tale prospettiva nella sua Teoria Y sottolineando a questo proposito come ogni individuo il lavoro in cui è impiegato sia fonte di profonde esigenze:

1. occasione per apprendere e continuare ad apprendere
2. garanzia di un contenuto significativo e stimolante
3. uno spazio discrezionale minimo di presa di decisione, grazie al quale riconoscere direttamente gli effetti delle proprie azioni
4. un grado di sostegno sociale, di riconoscimento e di status

²¹ Favretto G. (2005) "Organizzazione del lavoro per lo sviluppo delle risorse umane", Libreria Universitaria

5. la possibilità di collegare consapevolmente l'oggetto del proprio lavoro al quadro della vita sociale, interna ed esterna all'azienda²²

Egli inoltre afferma come sia proprio il management ad avere esigenza di prassi basate su una comprensione più precisa della natura e della motivazione degli individui. È infatti noto come il modo migliore per conseguire gli obiettivi dell'organizzazione consista nell'indirizzare e motivare gli sforzi delle persone verso il conseguimento dello scopo, cioè quando gli obiettivi del lavoratore coincidono con quelli organizzativi.

Ritengo che queste teorie si dimostrino particolarmente fondate soprattutto nel momento in cui si fa riferimento ai professionisti dell'area socio-sanitaria. In quest'ambito infatti è in gioco da un lato la conoscenza biomedica, certamente indispensabile per fornire risposta certa agli stati di malattia e malessere cui gli operatori sanitari sono chiamati a rispondere; riveste allo stesso tempo un ruolo di fondamentale importanza l'atteggiamento di *care* implicito in ogni relazione terapeutica che coinvolge due persone, diverse per una posizione asimmetrica legata alla richiesta/disponibilità di conoscenze (e che si esplicita quindi nei diversi ruoli di paziente e professionista) nel campo della salute, ma allo stesso tempo simili perché entrambe vivono l'esperienza di salute e malattia come un'esperienza prettamente umana. Ecco perché il professionista della salute deve assumere il carattere di vera e propria risorsa umana da considerare e valorizzare

❖ PER UNA VALORIZZAZIONE DELLE RISORSE UMANE

La formazione nelle organizzazioni costituisce quella serie di interventi organizzativi pianificati, rivolti alle risorse umane che operano su conoscenze, competenze e comportamenti dei dipendenti. Essi tendono, come fine ultimo, al miglioramento della prestazione per cui lo scopo esplicito è permettere che i dipendenti padroneggino conoscenze, competenze e comportamenti applicandoli nell'attività lavorativa quotidiana.

Ritengo però fondamentale riflettere su come gli interventi formativi non possano più essere pensati come semplici attività di addestramento in risposta a fabbisogni individuali, ma come elementi di pianificazione strategica aziendale, una forma di investimento per realizzare macro obiettivi organizzativi. Da questo punto di vista la formazione viene vista e attuata in tre fondamentali funzioni:

1. come tradizionale insegnamento di conoscenze e competenze professionali
2. come strumento di attuazione delle strategie aziendali
3. come strumento per creare e condividere conoscenza²³

Proprio per questo motivo si rivela un processo che si realizza attraverso varie modalità e contesti:

²² *Idem*, p.

²³ Fraccaroli F. (2007), *Apprendimento e formazione nelle organizzazioni*, Il Mulino, Bologna, cfr. pp. 193-194.

	TRAINING	SVILUPPO
FORMALE	Partecipazione ad attività formative	Programmi di sviluppo di carriera (counselling, coaching, mentoring)
INFORMALE	Socializzazione organizzativa e adattamento a nuovi ruoli	Apprendimento continuo

Per quanto riguarda la distinzione fra training e sviluppo, entrambi puntano all'acquisizione di conoscenze e competenze utili al svolgere il proprio ruolo lavorativo, ma mentre il training è rivolto ad un fabbisogno di formazione attuale (e si attua quindi a breve-medio termine), le attività di sviluppo servono per pianificare la crescita professionale e personal e futura agendo quindi sul medio-lungo termine.

In riferimento invece alla distinzione fra contesto formale e informale è bene precisare che, mentre le attività formali sono volute, pianificate e strutturate dall'organizzazione secondo obiettivi specifici ed espliciti, in quanto orientati al miglioramento delle risorse umane, le attività informali hanno invece origine dall'iniziativa diretta del professionista in quanto frutto di un sistema di relazioni sociali interne all'organizzazione²⁴

❖ *PER UNA PIANIFICAZIONE DI PROCESSI DI QUALITÀ*

La formazione non è solo strumento di knowledge management, ma anche di pianificazione di percorsi di qualità.

La qualità è un concetto complesso frutto dell'integrazione fra aspetti diversi connessi fra loro:

- ✓ qualità erogata: qualità tecnica e relazionale
- ✓ qualità organizzativa: qualità tecnica e gestionale
- ✓ qualità sociale: qualità gestionale e relazionale

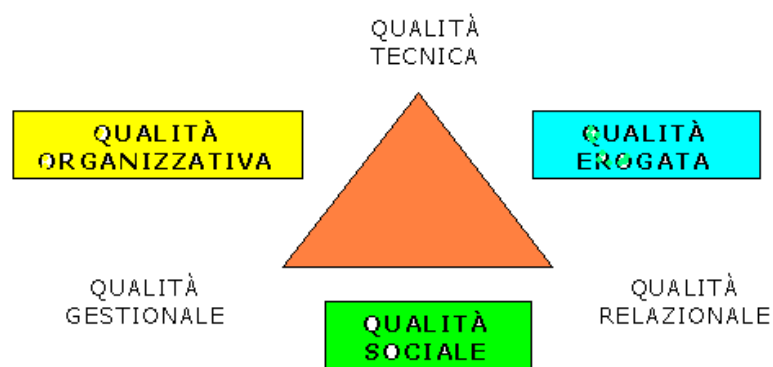


Figura 4. triangolo della qualità

Si tratta quindi di valorizzare, integrare e concepire come osmotiche le varie dimensioni della

²⁴ Fraccaroli, *Apprendimento e formazione nelle organizzazioni*, op. cit., cfr. pp.198-199.

qualità e allo stesso tempo affinare metodi di indagine e intervento indirizzati alla qualità sociosanitari, ma orientati alla combinazione fra quantità e qualità per cogliere sia le dimensioni strutturali dell'ambiente sia quelle connesse alle rappresentazioni e alle aspettative di salute dei cittadini. Come afferma Cipolla infatti *"la qualità sociosanitaria non può essere appannaggio dei requisiti funzionali dell'organizzazione, come non può essere neppure un prodotto delle convinzioni di raffinati pensatori e ricercatori, va invece considerata come epistemologia che la co-istituisce fra soggetto e oggetto, la toglie della pura mente del ricercatore, nello stesso modo in cui la enuclea dalle caratteristiche del soggetto analizzato, per ricondurla ad un apporto pluridimensionale, che coinvolge auto, etero e le loro relazioni intersoggettive"*²⁵

Il decreto legislativo 502/92 di riordino della sanità esplicita cinque tipi di indicatori di qualità dal lato dei pazienti:

- ✓ la personalizzazione dell'assistenza sanitaria
- ✓ l'umanizzazione di tale assistenza
- ✓ il diritto all'informazione
- ✓ la qualità delle prestazioni alberghiere
- ✓ la qualità delle attività di prevenzione delle malattie

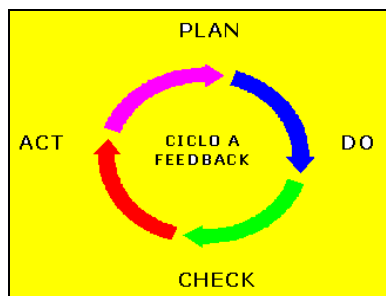
La SiQuas-vrq si muove proprio in questo senso enucleando dodici principi per il miglioramento in sanità, cui si dovrebbero ispirare le organizzazioni e i singoli professionisti che intendono offrire servizi di buona qualità e promuovere il miglioramento verso l'eccellenza:

1. Centralità della persona
2. Etica e Equità
3. Condivisione, Coerenza e Uniformità
4. Valutazione
5. Apertura, Trasparenza e Collaborazione
6. Efficacia e Appropriatezza
7. Sicurezza
8. Efficienza
9. Integrazione e Continuità assistenziale
10. Informazione, Comunicazione e Partecipazione
11. Innovazione e Creatività
12. Competenza e Formazione

I processi e i dispositivi formativi possono essere considerati la via principale per acquisire migliori standard di qualità. Per raggiungere tale obiettivo è necessario usare tecniche e strumenti che si fondino e che perseguano gli indicatori e i metodi della qualità, che agevoleranno una progettazione dell'intervento con il minimo delle forze (efficienza) il più possibile senza errori (appropriatezza) ottenendo sempre risultati (efficacia) misurabili nel corso del processo

²⁵ Cipolla C., Giarelli G., Altieri L., (a cura di) (2002), *Valutare la qualità in sanità. Approcci, metodologie e strumenti*, FrancoAngeli, Milano, p. 24.

Fra i metodi di maggiore rilevanza e diffusione emerge il metodo PDCA della qualità totale.²⁶



Il ciclo o ruota della qualità proposto da Deming è un percorso sistematico di miglioramento della qualità riproducibile in qualunque realtà organizzativa. Esso rivela infatti un metodo utilizzato per non ripetere l'errore e riprodurre un successo. È composto da quattro fasi:

PLAN

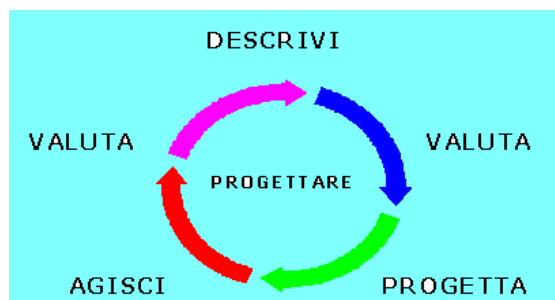
1. Identificare i possibili problemi
2. Selezionare il problema prioritario
3. Osservare e documentare la situazione attuale (raccolta dati)
4. Analizzare la situazione attuale (analisi dei dati)
5. Identificare le cause possibili e determinare quelle reali (decisioni guidate dai dati)
6. Definire gli obiettivi
7. Determinare i tempi e le azioni correttive

DO

CHECK

ACT

Questo è stato ripreso da Tonelli nel 2004 introducendo la fase valutativa in due momenti al fine di mantenere uno stretto contatto con il contesto in cui si sviluppa l'azione di miglioramento. Ecco quindi le fasi:



1. descrivi la situazione difficile
2. valuta
3. progetta per cambiare
4. agisci applicando i profili
5. valuta il cambiamento

²⁶ Sbarbati S. (2005), *Metodi, strumenti e tecniche per la qualità, intervento proposto nell'ambito del Master Universitario in "Valutazione della qualità dei servizi socio-sanitari"*

il ruolo delle medical humanities nell'affrontare le sfide della complessità e della qualità

Strumento elettivo per guidare e governare il cambiamento nella complessità è la formazione continua del personale. Scopo della formazione continua non è però solo quello di addestrare a nuove mansioni operative, ma anche di educare i professionisti a un diverso nuovo ruolo professionale e sociale basato sull'accostamento ai contenuti evidence based di elementi relativi alle Medical Humanities

Con il termine generico di *humanities* non si indica²⁷ *“una scienza che sceglie come oggetto della sua indagine l'uomo in sé, ma piuttosto una scienza che assume come obiettivo il sapere dell'uomo intorno a se stesso, quale si trasmette attraverso la tradizione storico-culturale. (...) Con questa espressione si vuole indicare che le humanities non hanno per oggetto semplicemente l'uomo, ma l'umano, ossia la comprensione che l'uomo ha di se stesso e che lascia di se stesso nella tradizione: è il caso della letteratura, della filosofia, della storia, dell'arte, della psicologia.*

È in questo contesto necessario riprendere, in relazione al concetto di salute, la triade *disease*, *illness* e *sickness*, ormai istituzionalizzata in sociologia della salute. Ho ritenuto opportuno riportare anche delle definizioni ricercate nella letteratura anglo-americana in quanto tali termini, conosciuti in quello specifico contesto, sono caratterizzati da sfumature e particolarità che una traduzione letteraria forse non sarebbe in grado di riportare con uguale fedeltà.

Per *disease* si intende l'alterazione fisiologica o lo squilibrio bio-fisico così come è registrato dalla medicina; è il punto di vista del professionista sanitario in base al quale la malattia viene vista secondo l'approccio biomedico che privilegia l'aspetto organico, che può essere misurato, quantificato e studiato dall'esterno.

"Disease"²⁸ ... is a pathological process, most often physical as in throat infection, or cancer of the bronchus, sometimes undetermined in origin. The quality which identifies disease is some deviation from a biological norm. There is an objectivity about disease which doctors are able to see, touch, measure, smell. Diseases are valued as the central facts in the medical view

Per *illness* si intende la percezione soggettiva del malessere ovvero l'esperienza che una persona fa del proprio stare male; è il punto di vista del soggetto malato, per il quale il sapere nasce dall'esperienza e si può riportare in forma fenomenologia; ad interessare sono i vari aspetti di gestione della vita quotidiana, e – una volta legittimato – diventa indispensabile da considerare.

"Illness" ... is a feeling, an experience of unhealth which is entirely personal, interior to the person of the patient. Often it accompanies disease, but the disease may be undeclared, as in the early stages of cancer or tuberculosis or diabetes. Sometimes illness exists where no disease can be found. Traditional medical education has made the deafening silence of illness-in-the-absence-of-disease unbearable to the clinician. The patient can offer the doctor nothing to satisfy his senses

Per *sickness* si intende la modalità con cui la società rappresenta la malattia, rappresentazione

²⁷ Binetti P., Torsoli A. (2002), *Progetti e processi d'integrazione delle humanities in medicina*, in "Tutor", n. 3, p. 97.

²⁸ Boyd Kenneth M. (2000), *Disease, illness, sickness, health, healing and wholeness exploring some elusive concepts*, in "Medical Education Online" n. 26.

sociale che da un lato offre diritti e dall'altro pretende obbligazioni; è il punto di vista sociologico globale sulla malattia.

"**Sickness** ... is the external and public mode of unhealth. Sickness is a social role, a status, a negotiated position in the world, a bargain struck between the person henceforward called 'sick', and a society which is prepared to recognise and sustain him. The security of this role depends on a number of factors, not least the possession of that much treasured gift, the disease. Sickness based on illness alone is a most uncertain status. But even the possession of disease does not guarantee equity in sickness.

❖ *PERCHÉ UTILIZZARE LE MEDICAL HUMANITIES COME CONTENUTI O STRATEGIE FORMATIVE?*

... per la formazione del professionista sanitario al fine di recuperare un'unità del sapere
Il ricorso alle Medical Humanities nella formazione del medico e dei professionisti della salute in generale si collega al miglioramento

1. del rigore del ragionamento clinico
2. della relazione con il paziente
3. della sensibilità per gli aspetti bioetici

cioè aspetti che caratterizzano la sfera cognitiva e la sfera etico-relazionale creando un ponte di collegamento tra i diversi ambiti, proprio per ridurre il gap che per troppo tempo ha separato il mondo dell'oggettività dalla sfera della soggettività, le scienze sperimentali da quelle sociali. L'obiettivo è quindi il recupero dell'Unità del sapere, che riconduce la molteplicità delle conoscenze sperimentali a quel sapere dell'uomo sull'uomo, che caratterizza la vera sapienza umana.²⁹ La tradizionale contrapposizione tra "scienze della natura" e "scienze dello spirito" ha infatti mostrato ormai tutti i suoi limiti, soprattutto in campo biomedico. La semplice preparazione tecnico-scientifica si sta rivelando del tutto insufficiente per rispondere alle esigenze di un'assistenza centrata sul paziente, per il quale si richiede un approccio multidimensionale.

"Questa opposizione tra i due tipi di scienze, divenuta via via più netta, ha avuto come esito l'irriducibilità dei rispettivi ambiti di competenza con carattere di esclusione, con il risultato di un dualismo epistemologico: da una parte, la spiegazione dei fatti tramite leggi, dall'altra la comprensione dei significati. Ne è scaturita la nota e abusata dicotomia tra le "due culture", l'una, quella scientifica, considerata esatta nei dati e inconfutabile nelle predizioni, l'altra, quella umanistica, ritenuta non priva di fascino, ma ormai inadeguata a rispondere alle sfide di una società sempre più tecnicizzata".³⁰

Attualmente, è lo stesso progresso tecnico-scientifico a richiedere, più o meno consapevolmente, una sorta di "coscienza critica" al fine di progettare una formazione più ampia e completa del personale sanitario, che lo renda capace di integrare i saperi e di possedere un chiaro orizzonte di riferimento per valutare i significati e le implicazioni dei propri gesti e delle proprie scelte.

²⁹ Binetti, Torsoli, Progetti e processi d'integrazione delle humanities in medicina, op. cit., cfr. p. 98.

³⁰ Russo M. T. (2001), Il ruolo delle scienze umane nella formazione del medico, in "Tutor" n. 3, p. 83.

L'inserimento delle *Humanities* nei *curricula* delle Facoltà di Medicina e nella formazione continua, ha come obiettivo una formazione equilibrata e completa del medico, adottando un paradigma più ampio di *scientificità*, che comprende una gamma maggiore di competenze e di capacità al fine di rispondere a un'assistenza centrata sulla persona del paziente e attenta alla globalità delle sue esigenze.

... per la formazione del professionista sanitario al fine di approfondire fenomenologicamente esperienze di salute/malattia nei loro contesti

Nella formazione di operatori sanitari le scienze umane permettono una conoscenza approfondita di esperienze cruciali quali ad esempio la sofferenza, la malattia, la disabilità, la guarigione, la morte... le quali si legano inevitabilmente alla singolarità e alla storicità dell'individuo. Queste esperienze, che necessariamente devono essere conosciute e spiegate nei contesti sanitari in modo scientifico, difficilmente attraverso tali modalità potranno essere comprese nel loro *significato individuale*.

- ❖ *...vogliamo attribuire alla domanda "come va?" il valore di un indizio che ci rimanda ad un sapere nascosto del malato stesso; anzi, un sapere che nel suo genere è di un altro ordine rispetto a quello che il medico deriva dalla scienza medica, lo comprende e lo trascende. L'opera del medico non ha altra funzione che quella di attivare questo sapere che è proprio del malato. Lo fa con la scienza, ma deve farlo anche con le scienze dell'uomo.*³¹ Il rapporto tra il medico e il paziente presenta una complessità che solo un approccio autenticamente umanistico può cogliere nelle sue molteplici implicazioni. Quando ad esempio cerchiamo di comprendere il significato che il paziente attribuisce alla sua malattia e al mondo di valori cui si riferisce nell'affrontare il processo terapeutico, è importante far riferimento anche a forme di pensiero narrativo poiché *"a fianco di una capacità scientifica gli operatori sanitari in genere, hanno bisogno della capacità di ascoltare le storie dei pazienti, cogliere e valorizzare i loro significati e agire cogliendo il punto di vista del paziente"*. È in questo senso che recentemente su alcune delle più autorevoli riviste internazionali si è cominciato a parlare della possibilità e della necessità di una *Medicina narrativa*, la quale, ispirata ai modelli di Medicina bio-psico-sociale e *patient centered* che gettano uno sguardo più ampio sul paziente e quindi anche sulla sua *illness*, si propone l'ulteriore obiettivo di comprendere le connessioni personali tra medico e paziente, il senso della pratica medica per il singolo medico, gli ideali della professione medica e il significato della medicina nella società.³²
- ❖ *... per facilitare e sviluppare l'utilizzo di pratiche ermeneutiche:* Nei contesti sanitari non di rado si definisce la pratica clinica come una "pratica ermeneutica": il medico *interpreta* i segni e i sintomi del paziente, l'infermiere *interpreta* ciò che osserva e ricava dei bisogni assistenziali ecc. Anche i vissuti e le rappresentazioni vengono portate dall'operatore nella relazione terapeutica quali elementi che concorrono alla definizione del *significato* della malattia. Spesso, tuttavia, il lavoro clinico-interpretativo si riduce a quello che Bruner chiama *elaborazione di informazioni*, che è operazione diversa dalla *ricerca del significato*. Nel primo caso l'informazione ha a che fare con il significato solo nell'accezione di "dizionario", cioè come "accesso a informazioni lessicali memorizzate secondo un indirizzo

³¹ Bucci R. (a cura di) (2006), *Manuale di Medical Humanities*, Zadigroma, Roma, p. 37.

³² Zannini L., Visioli S. (2004), *Narrazione e medical humanities*, in "Tutor" n.1, cfr. pp. 26-27.

codificato". Nel secondo caso si riconducono fatti osservati a significati attraverso la considerazione non solo di elementi oggettivi, precodificati, ma anche soggettivi, relativi sia al paziente sia al terapeuta: è la spiegazione affiancata dalla *comprensione*. Alcuni studi dimostrano che una pratica clinica basata non solo sulla spiegazione degli eventi morbosi, ma anche su di una loro comprensione, cioè su un'autentica ricerca del loro significato, comporta una maggior accuratezza diagnostica e una più elevata adesione al trattamento. In questo senso, una pratica clinica autenticamente ermeneutica risulterebbe più efficace. Poiché le *humanities* sviluppano capacità interpretative, possiamo ipotizzare che l'inserimento di esse nei *curricula* sanitari può essere per lo meno funzionale a un miglioramento della competenza clinica.³³

Attraverso un'analisi della lettura internazionale, ed in particolare della rivista *Medical Education Online*³⁴, emergono altre riflessioni e sfumature probabilmente in conseguenza ad un uso di tali paradigmi maggiormente radicato nei paesi anglosassoni e statunitensi.

- ❖ ... per il desiderio di affermare e promuovere il ruolo, l'importanza e la pratica delle *Medical Humanities* attraverso performance nell'ambito delle "health and social care"³⁵
- ❖ "the arts as therapy": this is perhaps the oldest strand, for the use of music or the graphic arts or creative writing, has been around for many years as a recognised part of health care.
- ❖ "community arts and health" alliances with community health and health promotion movements: more recently, community arts movements have made alliances with community health and health promotion movements. There have been successful ventures in some inner cities and socially deprived areas.
- ❖ ... per un uso strumentale, in quanto fonte di studio di casi e strumento per insegnare ed apprendere abilità e competenze di cui si può beneficiare nella clinica³⁶
- ❖ ...literature abounds with depictions of subjects relevant to medicine. But for literature to have an instrumental use "humanities subjects, particularly literature, can be seen as a source of case histories for medical students": we must take a further step if we are to encourage students to consider how they would respond if they were to come across people with similar problems in professional practice, and to have responsibility for their care. This further step requires that students be directly challenged to consider their hypothetical responses to the fictional character or situation
- ❖ "the humanities can teach students certain skills which may be of benefit to them in the clinical situation": Literature can teach about written communication, but, more importantly for health care, drama demonstrates the nuances of communication between people, both verbal and non-verbal. Indeed, most communication skills courses now involve role play for the students with actors playing a part. History can teach the importance of evidence and how it can be manipulated by individuals to give a fraudulent view of the truth. More specifically, the study of the history of medicine can remind students of the transient nature of much medical knowledge and of the importance of

³³ Zannini, Visioli, *Narrazione e medical humanities*, op. cit., cfr. pp. 27-28.

³⁴ Rivista internazionale di peer-review per i professionisti della salute e in ricercatori in *Medical Humanities*, edita in dal *British Medical Journal*.

³⁵ Downie R. S. (2003), *Medical humanities: a vision and some cautionary notes*, in "Medical Education Online" n. 29.

³⁶ Macnaughton J. (2000), *The humanities in medical education: context, outcomes and structures*, in "Medical Education Online" n. 26-

keeping up to date with developments. Philosophy can teach students to order their thoughts, construct an argument and reach a logical conclusion. These skills are essential in diagnosis, where the doctor must gather information to support a thesis and go through logical steps to reach a conclusion.

- ❖ *... per un uso non strumentale: per non essere formati come medici, ma essere educati in medicina; per una crescita individuale come persona; per dare agli studenti l'opportunità di uscire dalla etica medica e sperimentare incontri con altre culture*³⁷
- ❖ *"in education"*: medicine is regarded as a "vocational" qualification at university in that it prepares the students for a particular job at the end of their degree. We often talk of students being "trained" to be doctors, rather than being "educated" in medicine (*"to be educated is not to have arrived; it is to travel with a different view"*). Clearly, the education of future doctors will involve some training as well as some educational activities. By allowing the study of literature, history or philosophy in the medical curriculum, we shall at the very least introduce breadth. But, more importantly, these subjects can challenge the students by introducing them to some of the great thinkers and will allow them to consider different ways of perceiving the world. This will encourage a critical and questioning attitude and help develop judgment.
- ❖ *"in personal development"*: the educational process touches the student more deeply at a personal level than does the training process. Education is not just concerned with what someone can *do*, but about what *kind of people* they become as a result of their education. Developing as a certain kind of person is important for the good doctor because medical practice is not just concerned with knowledge and skills but is also concerned with a humane and sympathetic approach to people (*"It really is of importance, not only what men do, but also what manner of men they are that do it. Among the works of men, which human life is rightly involved in perfecting and beautifying, the first of importance is man himself"*). As I have suggested, plays, poems and novels demand an emotional response from their readers and in doing so they will allow the students to discover their own hidden values and prejudices, and to challenge them. This will encourage the kind of self understanding ("fine awareness") which is essential for the development of mature human beings who are attuned and sympathetic to the perspectives and values of other people
- ❖ *"in providing the opportunity for students to step outside the pervasive ethos of the medical world and experience a kind of counter culture"*: Medical students often have the impression, and are encouraged in it by medical teachers, that they have an intellectual and moral superiority over other students. The opportunity to take a humanities subject will allow medical students to meet teachers and students in other disciplines, will help reduce this isolation and may ultimately foster better relationships between doctors and the "outside world".

Rischi e limiti delle Medical Humanities

Come ogni pratica, anche l'adozione delle Medical Humanities come strategia formativa si è a volte rivelata fonte di incomprensioni o proteste a causa – a mio avviso – di una non condivisione e quindi di mancanza di comprensione comune riguardo i paradigmi fondativi sottostanti a tale pratica. Il conseguente rischio è il vedere le MH come un movimento in cui si sono riversate le proteste per una pratica della medicina ritenuta insoddisfacente e la speranza di introdurvi i

³⁷ Macnaughton, *The humanities in medical education: context, outcomes and structures*, op. cit.

correttivi necessari “quando i sanitari si sentono oggetto di campagne di umanizzazione non possono che sentir aleggiare l'accusa implicita di disumanità. (...) oppure medical humanities ridotte a medical amenities, ovvero a contorni marginali della pratica medica”.³⁸

In ambito internazionale, forse per un'esperienza più radicata o per una riflessione a riguardo maggiormente approfondita, dalla letteratura è possibile estrapolare ulteriori criticità, interessanti perché fornite da professionisti a contatto sul campo, da tempo, con tali realtà.

❖ **...Concetto di umanizzazione legato ad aspetti filantropici, quasi buonisti**

Firstly, defining medical humanities in this way appears to equate medical humanities with a concern for all that is, at least from a Western perspective, currently considered good—that is caring, empathic and ethical—in the practice of medicine. (...) But I would like to suggest that this focus on medical humanism rather than on the humanities might go some way to explaining the origin of much of the confusion surrounding the term medical humanities. (...) As educators, we should be drawing on the insights and perspectives of our humanities colleagues to help students to have a far more subtle and nuanced appreciation of the context within which illness is experienced and healthcare delivered: not just the human context but also the historical, cultural, political and economic context. By allowing their scholarly work and research to inform our teaching we can help students to ask questions about the nature and goals of medicine, to challenge the political neutrality of biomedical knowledge, to recognise the inter-subjective nature of the clinical encounter, and to take the long view when dealing with the challenges and opportunities of the here and now³⁹

❖ **... il timore della nascita di un'élite medica, praticante le MH, le cui performance sono difficili da controllare**

the use of the arts and humanities in the education of medical and nursing students and postgraduates; his fears concern the growth of an exclusive elite of those who profess medical humanities.

The first danger for the medical humanities comes from the enthusiasts, who would wish to see compulsory modules on the humanities for all medical students

The second danger comes from the medical authorities, who have a tendency to look for measurable outcomes, and otherwise wish to force the humanities into some sort of inappropriate packaging⁴⁰

❖ **... la difficoltà di trasfert nella pratica medica quotidiana delle competenze acquisite tramite MH**

The danger lies in the very term "medical humanities": **A.** the use of the word "humanities", for this suggests to many people that doctors lack humane qualities, and that this lack can be filled by studying the humanities; Supposing medical students or doctors lack humane qualities I hardly think that these are likely to be supplied by reading a few novels, anymore than by attending a course on communication skills. **B.** At its most absurd this becomes the insistence that the novels studied or the paintings looked at must have a doctor in them, or be by a doctor. What is

³⁸ Bucci, *Manuale di Medical Humanities*, op. cit., cfr. pp. 17-18.

³⁹ Kirklin D. (2006), *Medical humanities: a personal view*, in “*Medical Humanities Online*”, n.32.

⁴⁰ Downie, *Medical humanities: a vision and some cautionary notes*, op.cit.

important is to emphasise to medical students that there are ways of seeing the world other than the medical, that there are other rational methodologies for reaching the truth, and that there are truths about people and their behaviour⁴¹

❖ ***... non tutti gli studenti percepiscono l'arricchimento valoriale apportato dalle MH***

Arts and humanities subjects may be valuable in medical education but not all medical students respond enthusiastically to this teaching. There are three possible responses—and here the metaphor of seed planting is relevant.

- ✓ Firstly some students will fall upon the opportunities offered by studying literature and philosophy with delight and it will produce an immediate flowering of the imagination and the understanding.
- ✓ Secondly, many students, such as the final year class, will be left cold until, perhaps, an encounter with an individual patient germinates one of the seeds we have planted, as they remember something they have read and discussed, which enhances their understanding of their patient's problem.
- ✓ Thirdly, some students, perhaps the majority, will never see the value of the broader educational base and skills that arts and humanities subjects can bring to them—and there is nothing wrong with this as medicine is a discipline which requires many different sorts of people.

It is clear that the students need both the freedom to choose to take up the opportunity of broadening their educational experience by taking humanities subjects, and the impetus to work that comes from these subjects being an examinable part of the curriculum. Medical practice consists of a wide range of different jobs requiring many different sorts of people and the educational benefits of the humanities may not be appropriate for them all.⁴²

Un'enorme potenzialità: coniugare EBM e NBM

Avendo in precedenza sottolineato l'importanza di una formazione per i professionisti della salute che faccia riferimento ai paradigmi evidence-based, ritengo ora opportuno precisare le motivazioni che stanno alla base di tale riflessione e gli elementi che mi spingono ad accostarla allo studio delle Medical Humanities.

La Evidence-based Medicine (EBM) è un movimento culturale che si è progressivamente diffuso a livello internazionale, favorito da alcuni fenomeni che hanno contribuito ad una crisi dei modelli tradizionali della medicina:

- ✓ la crescita esponenziale dell'informazione biomedica (in volume e complessità), che ha reso sempre più difficile l'aggiornamento professionale
- ✓ il limitato trasferimento dei risultati della ricerca all'assistenza sanitaria documentato da diversi fattori: ampia variabilità della pratica professionale, persistente utilizzo di trattamenti inefficaci, elevato livello di inappropriatazza in eccesso, scarsa diffusione di trattamenti efficaci ed appropriati
- ✓ la crisi economica dei sistemi sanitari, contemporanea alla crescita della domanda e dei costi dell'assistenza
- ✓ il maggior livello di consapevolezza degli utenti sui servizi e prestazioni sanitarie

⁴¹ Downie, *Medical humanities: a vision and some cautionary notes*, op.cit.

⁴² Macnaughton, *The humanities in medical education: context, outcomes and structures*, op. cit.

- ✓ lo sviluppo delle tecnologie informatiche culminato nell'esplosione di Internet che ha aperto una nuova era dell'informazione biomedica
- ✓ la crescita esponenziale del volume e della complessità dell'informazione biomedica che ha reso sempre più difficile l'aggiornamento professionale per il singolo medico⁴³

L'EBM, attribuendosi una "missione didattica", configura un processo di autoapprendimento in cui l'assistenza al paziente individuale stimola la ricerca dalla letteratura di informazioni valide, rilevanti ed aggiornate che consentono al medico di colmare i gap di conoscenza. Tale processo si articola in 4 step:

1. Formulating question: convertire il bisogno di informazione in quesiti clinici ben definiti
2. Getting evidence: ricercare con la massima efficienza, le migliori evidenze disponibili
3. Appraising evidence: valutare criticamente le evidenze
4. Applying evidence: integrare le evidenze nelle decisioni cliniche⁴⁴

Nel corso degli anni, la definizione di EBM si è progressivamente evoluta riconoscendo che:

- ✓ il contesto clinico-assistenziale è una determinante non trascurabile delle decisioni clinico-assistenziali;
- ✓ l'esperienza professionale costituisce l'unico elemento che può integrare in maniera equilibrata evidenze, preferenze e contesto

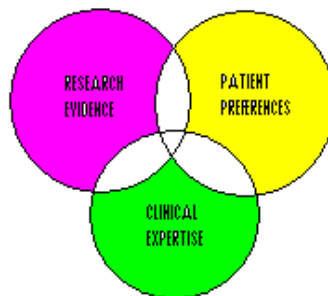


Figura 5 Componenti dell'EBM

La teoria dell'apprendimento nei soggetti adulti ha dimostrato che le conoscenze acquisite nella ricerca di soluzioni a problemi reali sono meglio integrate nei processi cognitivi rispetto a quelle ottenute dallo studio non finalizzato. Considerato che i problemi del paziente costituiscono lo stimolo principale alla ricerca di conoscenze, la formazione permanente deve mirare allo sviluppo di competenze finalizzate a coniugare pratica clinica e conoscenze evidence-based. Nella precisione, se l'EBM rappresenta lo strumento metodologicamente migliore per trasferire nella pratica clinica i risultati della ricerca e per trovare il meglio della efficacia clinica in letteratura, tale paradigma si dimostra però insufficiente nella fase di trasferimento delle evidenze.

Tale passaggio non può prescindere dalla malattia vissuta dal singolo paziente, cioè dalla sua storia. Le Medical Humanities ed in particolare la Narrative Based Medicine, saldate con la EBM permettono di dare un colore alla migliore soluzione trovata in letteratura per quel paziente.

⁴³ www.gimbe.org

⁴⁴ www.gimbe.org

Attraverso la narrazione il medico cerca di vedere la malattia con gli occhi del paziente e di tracciare il vero vissuto della malattia, poi applica la metodica di ricerca in letteratura delle migliori prove di efficacia e quindi ritorna nuovamente al paziente per raggiungere insieme un punto di accordo su quella che è la migliore soluzione praticabile e condivisibile nella realtà e nel contesto del paziente. Ciò che viene costruito è una sorta di storia a due: la trama è raccontata dal paziente e il medico riesce a capire e a valorizzare l'ipotesi, e a lasciare che il paziente si apra per captare delle informazioni che altrimenti non emergerebbero con un ascolto passivo.

Il progetto

La ricerca – progetto ha come obiettivo la programmazione di uno studio finalizzato alla costruzione di un progetto modello che permetta, nella realtà oggetto della nostra attenzione, di attuare vere e proprie azioni concrete. Questo tipo di ricerca non produce infatti solo informazioni e dati teorici, ma anche modelli di cambiamento; è un'operazione conoscitivo-attiva che ha per obiettivo la costruzione di veri e propri strumenti d'azione che tendono a organizzare la realtà e a ridefinire una situazione che per vari motivi è statica o non efficace..⁴⁵

La fase di ricerca sociale si basa sull'uso di concreti eventi, storie o atti, ossia documenti materiali dai quali estrarre costrutti teorici che servano per riletture generali di un numero il più alto possibile di fenomeni. Si tratta di un'analisi teorica che, prodotta come blocco di pensiero sperimentale o come risultante di atti empirici, può avere una funzione cognitiva di ri-lettura e di re-inquadramento di dati o di aspetti della realtà sociale, Essa permette di de-costruire e ri-costruire i significati codificati nelle strutture, nelle pratiche e nei comportamenti umani, offrendo nuovi modelli di interpretazione. La ricerca è quindi un'attività la cui sostanza risiede nella conoscenza e non contiene in sé piani e costrutti di azione e di decisione, bensì di riflessione e orientamento alle azioni future

Il disegno di ricerca, ossia il *“costrutto mentale formato dalle decisioni di carattere logico e pratico attraverso le quali essa viene organizzata”*⁴⁶, viene esplicitato e concretizzato attraverso un documento: il progetto di ricerca. Fra l'enunciazione teorica e la costruzione di una fase progettuale sono necessarie delle fasi organizzative: in quest'ottica progettare significa avere punti di riferimento teorici e svilupparli operativamente per raggiungere l'obiettivo principale che è quello di *“dare forma ad azioni”*. Questo implica individuare una serie di atti organizzativi che producano cambiamento e *“qualità sociale”*, cioè prodotti di benessere cognitivo ed interattivo radicati localmente in contesti di lavoro e di vita quotidiana.

Le linee portanti del progetto che intendo delineare in quest'elaborato riguardano l'implementazione di un corso focalizzato sulle Medical Humanities, analizzate sia in quanto oggetto di studio sia come strategie formative ed educative.

✓ FASE DIAGNOSTICA

raccolta e analisi di informazioni utili per definire il fabbisogno formativo, conoscere il contesto e descrivere le caratteristiche ottimali che i soggetti coinvolti dovrebbero avere.

⁴⁵ Fiocco P.M., *La ricerca progetto*, in Cipolla C. (a cura di) (2004), *Manuale di sociologia della salute. Ricerca*. Franco Angeli, Milano

⁴⁶ Niero M. (2005), *Introduzione alla progettazione e alla pratica della ricerca sociale. Survey, ricerca secondaria, esperimento*, Guerini Scientifica, Milano, pag. 48

1. **Analisi dei bisogni:**

organizzativa: analisi degli interessi portati dai diversi stakeholders presenti o in relazione con l'azienda sanitaria al fine di:

- conoscere meglio i fabbisogni complessivi dell'azienda sanitaria
- verificare se c'è coerenza fra esiti attesi dalla formazione e obiettivi/valori dell'organizzazione
- esaminare i fattori di carattere generale e sistemico che possono riguardare o influenzare l'attività formativa
- determinare se e in che misura la formazione può essere considerata come una strategia organizzativa praticabile per raggiungere determinati obiettivi di sviluppo⁴⁷

Tra gli strumenti per rilevare tali dati, è possibile ricorrere all'analisi di:

- dati epidemiologici
- indicatori socio-economici
- Piano Sanitario Nazionale

del lavoro: analisi di un compito a livello individuale attraverso interrogazioni di esperti al fine di effettuare:

- task analysis, per descrivere in modo minuzioso e parcellizzato di una porzione specifica di mansione
- job analysis, per ottenere una panoramica più ampia di un compito lavorativo, studiandolo inserito nella più complessa dinamica organizzativa⁴⁸

delle persone: le attitudini individuali interagiscono con le diverse caratteristiche dell'attività formativa producendo esiti estremamente diversi. È necessario quindi investigare con appositi strumenti i fabbisogni formativi dei singoli operatori. Fra gli strumenti idonei a tale scopo:

- Questionari e interviste
- Audit clinico tra colleghi
- Revisione della pratica prescrittivi
- Indagini sulla soddisfazione dei pazienti
- Indagini su eventi critici ed errori
- Test oggettivi di valutazione delle conoscenze e delle competenze
- Auto-valutazione
- Videoregistrazione durante il lavoro

2. **Analisi degli obiettivi formativi al fine di:**

- orientare progettazione e realizzazione
- definire i criteri attraverso i quali potrà essere valutato il successo del percorso formativo
- orientare la scelta dei contenuti formativi

Generali, a breve termine: approfondimento dell'utilizzo delle Medical Humanities per approfondire esperienze di salute e malattia nei loro contesti

Generali, a lungo termine: ricadute sulla qualità delle cure offerte ai pazienti

⁴⁷ Fraccaroli

⁴⁸ Idem

Intermedi, a breve termine: inserimento di quanto appreso nelle pratiche professionali quotidiane

Intermedi, a lungo termine: comprensione dell'utilizzo delle Medical Humanities quale trait-d'union fra Evidence Based Medicine e Narrative Based Medicine

Specifici, a breve termine: comprensione individuale delle potenzialità e dei limiti delle Medical Humanities

Specifici, a lungo termine: utilizzo delle Medical Humanities per un'educazione alla medicina, per una crescita individuale come persona

✓ **FASE REALIZZATIVA**

definizione dell'ambiente formativo, cioè scelta del disegno formativo più adeguato, adozione dei principi dell'apprendimento (metodi e strumenti coerenti con gli obiettivi) e realizzazione dell'intervento.

Contenuti e strategie formative: approfondimento dei diversi ambiti di conoscenza umanistici ritenuti utili come strategie formative ed educative per i professionisti della salute, ad esempio filosofia, arte, letteratura, cinema.

Metodi e strumenti: implementazione di dispositivi formativi basati su metodologie attive e partecipative secondo il paradigma dell'action learning

Aspetti relativi alla realizzazione concreta:

- **risorse materiali:** materiale cartaceo e dispositivi tecnologici (computer, proiettore)
- **risorse umane:** docenti, tutor d'aula, progettisti della formazione
- **risorse economiche:** budget corrispondente alla retribuzione delle prestazioni, alla disponibilità di ambienti, ai materiali da acquistare, alla pubblicizzazione dell'evento formativo
- **risorse gestionali:** previsione di un range di tempo che includa la fase di progettuale, preparatoria e sperimentale del progetto.

✓ **FASE VALUTATIVA**

valutazione dell'intervento a diversi livelli per accertare la validità del percorso formativo

Modalità di valutazione

- **ex post:** valutazione del transfert inteso come processo di adattamento e di autonoma elaborazione del soggetto circa gli usi più appropriati delle nuove competenze al contesto di lavoro
- **in itinere:** valutazione dell'apprendimento dei singoli contenuti proposti nell'ambito del corso attraverso non modalità quantitative come il questionario quanto attraverso strumenti che favoriscano un'analisi qualitativa di quanto appreso proprio a causa delle tipologie di contenuti proposti di carattere prevalentemente umanistico

BIBLIOGRAFIA

- Bucci R. (a cura di) (2006), *Manuale di Medical Humanities*, Zadigroma, Roma
- Cipolla C. (a cura di) (2004), *Manuale di Sociologia della Salute. Teoria e metodologia*. FrancoAngeli, Milano,
- Cipolla C., Giarelli G., Altieri L., (a cura di) (2002), *Valutare la qualità in sanità. Approcci, metodologie e strumenti*, FrancoAngeli, Milano
- Favretto G. (2005) "Organizzazione del lavoro per lo sviluppo delle risorse umane", Libreria Universitaria
- Fiocco P.M., *La ricerca progetto*, in Cipolla C. (a cura di) (2004), *Manuale di sociologia della salute. Ricerca*. Franco Angeli, Milano
- Fraccaroli F. (2007), *Apprendimento e formazione nelle organizzazioni*, Il Mulino, Bologna
- Giarelli G. (1998), *Sistemi sanitari. Per una teoria sociologica comparata*, FrancoAngeli, Milano
- Niero M. (2005), *Introduzione alla progettazione e alla pratica della ricerca sociale. Survey, ricerca secondaria, esperimento*, Guerini Scientifica, Milano

SITOGRAFIA

- www.geragogia.net/editoriali/sfidacomplexita.html
www.gimbe.org

RIVISTE CONSULTATE

- Binetti P., Torsoli A. (2002), Progetti e processi d'integrazione delle humanities in medicina, in "Tutor", n. 3
- Boyd Kenneth M. (2000), Disease, illness, sickness, health, healing and wholeness exploring some elusive concepts, in "Medical Education Online" n. 26.
- Downie R. S. (2003), Medical humanities: a vision and some cautionary notes, in "Medical Education Online" n. 29.
- Kirklin D. (2006), Medical humanities: a personal view, in "Medical Humanities Online", n.32.
- Macnaughton J. (2000), The humanities in medical education: context, outcomes and structures, in "Medical Education Online" n. 26
- Russo M. T. (2001), Il ruolo delle scienze umane nella formazione del medico, in "Tutor" n. 3
- Zannini L., Visioli S. (2004), Narrazione e medical humanities, in "Tutor" n.1

INTERVENTI PRESSO CONVEGNI

- Sbarbati S. (2005), Metodi, strumenti e tecniche per la qualità, intervento proposto nell'ambito del Master Universitario in "Valutazione della qualità dei servizi socio-sanitari"
- Vettore L. (2008), Educazione alla complessità nelle cure, intervento proposto nell'ambito del XIV Congresso Nazionale SIPeM

Capitolo 3

PROGETTO DI INTEGRAZIONE E DI ESPRESSIONE ARTISTICA NELLE COMUNITÀ PER ANZIANI E PER DISABILI DELL'ASL DI BRESCIA⁴⁹

Premessa

Sono stato assunto nell'ottobre del 2006 tramite una cooperativa sociale di cui faccio parte, in qualità di educatore, presso l'ASL (Azienda Sanitaria Locale) di Brescia nella Comunità per Anziani che è in effetti una delle due comunità che si sono create dopo la chiusura dell'ex Ospedale Psichiatrico con l'introduzione della "legge Basaglia" nel 1978. Il mio contratto a Collaborazione Coordinata e Continuata (Co. Co. Co.) anche se dal punto di vista delle garanzie e pagamenti non è soddisfacente, mi ha dato la possibilità di avere un ampio margine di autonomia e di progettazione. Inizialmente il mio intervento si è caratterizzato come un lavoro ludico/educativo nella comunità per anziani , ma poi con l'andare del tempo la mia presenza si è caratterizzata come un sostegno ed una possibilità per modificare sensibilmente il tipo di lavoro svolto dentro al reparto. La Comunità per Anziani e la Comunità per Disabili sono due dei padiglioni che in passato facevano parte ai tanti reparti psichiatrici. Oggi le due comunità accolgono 41 ospiti. Il mio intervento è stato inizialmente rivolto soltanto ai 20 ospiti della comunità per anziani ma con il tempo, l'obiettivo di integrazione richiesto dal piano programma dell'azienda, mi ha stimolato a considerare la progettazione che qui presento. Il piano programma dell'azienda nel 2007/2008 prevede che le due comunità si integrino in quanto entro la fine del 2008 saranno accolte in una unica e nuova sede. Il percorso di integrazione tra gli ospiti non risulta essere particolarmente difficile in quanto tutti gli ospiti sono sempre stati insieme perché i due padiglioni sono confinanti e in passato (prima della chiusura dell'ex O.P.) vivevano insieme. Di attuazione sicuramente più difficile invece risultava essere l'integrazione tra gli operatori. I motivi per cui l'integrazione tra gli operatori risultava essere difficile possono essere riassunti in:

- Differente gestione dei tempi e delle mansioni nelle due comunità
- Gruppi informali/amicali formati e con un forte senso di appartenenza alle rispettive comunità
- Gestione degli spazi e delle risorse differenti
- Poca conoscenza degli ospiti della comunità in cui non si operava
- Difficoltà ad abbandonare schemi, modalità, azioni consolidate nel tempo.

In seguito a questa richiesta ho pensato al progetto che espongo per attivare una integrazione tra tutte le figure presenti nella comunità, che sono:

- 1 Coordinatore
- 1 Caposala/responsabile del personale
- 2 Medici
- 8 Infermieri
- 35 O.S.S. (Operatori Socio Sanitari)
- 6 Educatori

Il numero delle figure lavorative nella somma di 53. Le diverse mansioni e le diverse attitudini di lavoro in passato hanno creato una differenziazione netta tra i ruoli e con il tempo la diversità si è trasformata in silenzio, non comunicazione e in alcuni casi anche in negazione di relazione.

⁴⁹ Ricerca realizzata da Vincenzo Genna, con la direzione scientifica del Prof. Romano Toppan (2008).

Il mio intervento anche se non mira certo a modificare la situazione vuole creare un pretesto "altro" per incontrare le diverse attitudini alla luce di una modalità di intervento condivisa e partecipata per un sempre maggiore benessere degli ospiti ed un miglior clima di lavoro

Progetto

Il progetto che ho pensato è fondamentalmente di espressione artistica. Ho pensato ad un progetto che partendo dalle capacità che ho visto in molti ospiti, desse anche agli operatori la possibilità di esprimersi e di lavorare utilizzando le loro abilità che sino ad oggi erano ignorate. Il fine ultimo del progetto è di dare agli ospiti delle due comunità la possibilità di esprimersi e di fare conoscere la loro storia e la loro vita attraverso il canale artistico. L'obiettivo invece non esplicito ma per me importante era di creare una rete di lavoro su azioni nuove e con metodi nuovi.

Prima di stendere il progetto ho avuto una serie di colloqui con l'equipe di responsabili e con gli educatori per verificare la fattibilità e poter attuare la prima fase.

Il progetto prima di essere steso nelle sue parti abbisognava di alcune informazioni e di una condivisione nel gruppo di direzione. Lo schema che di seguito presento è lo schema cronologico del mio intervento.

Fasi in ordine di attuazione:

1. incontro con equipe per esame di fattibilità
2. elaborazione di questionario
3. riunione collegiale per esporre l'idea
4. somministrazione del questionario
5. analisi dei dati
6. esposizione delle analisi e prima bozza del progetto
7. presentazione del progetto
8. messa in opera

Fase 1. incontro con equipe per esame di fattibilità

Ho organizzato una riunione con l'equipe per presentare l'idea nel mese di novembre 2007 alla riunione erano presenti: il coordinatore, la caposala/responsabile del personale, il medico e gli educatori, ho presentato l'idea senza nessun supporto cartaceo o visivo e ho reso al gruppo gli obiettivi e le azioni principali.

Obiettivi principali:

- Coinvolgere tutti gli operatori di entrambe le comunità in una azione condivisa e partecipata
- Socializzare azioni, idee, pensieri e creazioni;
- Collaborare;
- Stimolare negli ospiti l'attenzione, il ricordo e l'attività riflessiva;
- Offrire occasioni di svago condiviso;
- Promuovere attività di espressione artistica
- Stimolare la scoperta di strumenti di comunicazione.

Azioni principali:

- Indagine conoscitiva
- Stesura del progetto
- Presentazione del progetto
- Attuazione
- Verifica

Fase 2. elaborazione di questionario

(vedi allegato A)

Dopo la discussione in merito alla fattibilità e alla gestione del progetto con l'equipe, ho avuto mandato di iniziare insieme ad una educatrice, il lavoro di stesura della scheda di intervista che di seguito allego. La scheda di intervista aveva l'obiettivo di:

- Indagare sulle potenzialità e disponibilità i tutti gli operatori a prescindere il loro ruolo.
- Attivare un pensiero di partecipazione
- Verificare la possibilità di capacità utili agli ospiti
- Dare la possibilità agli operatori di esprimere i loro desideri.

Fase 3. Riunione collegiale per esporre l'idea

Fase 4. Somministrazione del questionario

L'occasione per presentare l'idea è stata quella della riunione settimanale delle due comunità in cui si analizzano le situazioni di alcuni ospiti. In quella sede ho presentato a tutti l'idea di massima dando molta rilevanza al fatto che il progetto si sarebbe creato solo dopo l'indagine svolta tra tutti sulle abilità e sulle volontà a collaborare. La riunione mi ha visto coinvolto in modo abbastanza intenso in quanto le domande e le diffidenze in merito all'attuazione dell'idea erano tante. Nella riunione si sentiva chiaramente l'entusiasmo per l'idea ma la difficoltà a vedere la fattibilità del progetto. Al termine della riunione ho mostrato il questionario e ne ho dato copia a tutti dando la mia disponibilità per chiarimenti e richiedendo di consegnarlo entro una settimana.

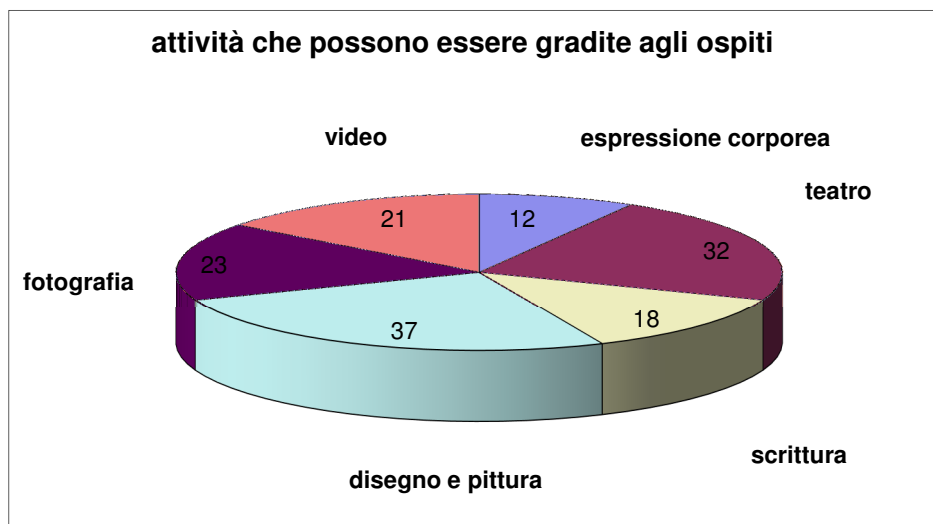
Fase 5. Analisi dei dati

L'analisi dei risultati dei questionari mi ha dato la possibilità di mettere in atto in modo dettagliato il progetto tenendo conto dei dati ottenuti. I dati danno una visione molto interessante della situazione e mi hanno portato a mettere in atto i laboratori di teatro, disegno e pittura e fotografia come prime attività. Inoltre significativo è stato anche il risultato sulle disponibilità a collaborare in quanto quasi il 60% degli intervistati ha risposto positivamente. Nell'analisi dei dati comunque ho notato come anche se molti non hanno mai sperimentato alcune attività e non conoscendole si sono resi disponibili a partecipare.

Risultati sul questionario somministrato agli operatori delle comunità

Totale dei questionari somministrati: 53

A) Quali tra questi laboratori ti sembra possa suscitare maggior interesse negli ospiti, offrendo loro la possibilità di esprimersi?



B) Sei disponibile a partecipare ad un laboratorio per la creazione di un video al fine di dare agli ospiti la possibilità di parlare di sé e della propria vita?

SI: 26

NO: 27

B1) Hai esperienza o conoscenze relative a questo argomento?

SI: 12

NO: 41

C) Sei disponibile a partecipare ad un laboratorio teatrale?

SI: 28

NO: 25

C1) Hai esperienza o conoscenze relative a questo argomento?

SI: 17

NO: 36

D) *Sei disponibile a partecipare ad un laboratorio artistico?*

SI: 34

NO: 19

D1) *Hai esperienza o conoscenze relative a questo argomento?*

SI: 15

NO: 38

Per quanto riguarda le risposte delle domande E;F; il contenuto era abbastanza simile in tutte, e le risposte che qui riporto sono esemplificative:

E) *Hai una proposta o un'idea per il progetto di espressione artistica?*

Qualsiasi cosa possa essere utile agli ospiti per passare il tempo e fare qualcosa di bello

F) *Eventuali osservazioni che ritieni utile far conoscere.*

Mi fa molto piacere essere ascoltato ed essere utile anche per cose che in genere non sono chiamato a svolgere

Fase 6. Esposizione delle analisi e prima bozza del progetto

Fase 7. Presentazione del progetto

Le due fasi sono state accorpate in quanto mi sembrava pertinente rendere a tutti i risultati insieme al progetto per dare una chiara visione di come le loro opinioni e i loro desideri fossero esplicitati nel progetto. Il fatto di riconoscersi nel progetto è stato a parere mio un forte elemento di condivisione. Il progetto in quella riunione è stato presentato dando anche una prima possibilità di organigramma di partecipazione.

Fase 8. Messa in opera e considerazioni

La messa in opera del progetto è partita dall'ottobre del 2007 con l'attuazione di un laboratorio teatrale che ha visto partecipi alcuni ospiti delle comunità, alcuni operatori e la collaborazione di due attrici per la creazione di uno spettacolo. Lo spettacolo prendendo spunto da alcuni scritti di una ospite è stato poi messo in scena nell'occasione dei festeggiamenti natalizi. Lo spettacolo è stato sicuramente un primo strumento di verifica in quanto il risultato è stato positivo. La collaborazione di operatori che si sono improvvisati costumisti, scenografi, tecnici luci ha reso possibile l'attuazione del laboratorio e un primo passo verso l'integrazione e il riconoscimento

delle capacità di ciascuno. Ad oggi sto svolgendo azioni di espressione artistica (disegno e pittura) e ci apprestiamo a fare una mostra degli elaborati. Il progetto sta sempre di più acquistando importanza nelle comunità e di sicuro è stato un primo passo verso l'auspicata integrazione dell'azienda.

Allegato A

Progetto per un percorso di espressione artistica

QUESTIONARIO DI INDAGINE E PARTECIPAZIONE

COGNOME _____ NOME _____

Il questionario di indagine che ti proponiamo, ha come obiettivo la creazione di un progetto partecipato, mirato ad arricchire e stimolare la vita degli ospiti, attraverso la costruzione di percorsi individuali e di gruppo che possano favorire l'espressione del sé.

L'attività espressiva in genere è una modalità di comunicazione che spesso, a causa della mancata conoscenza, rimane inevasa. Abbiamo pensato di proporre un laboratorio permanente di "espressione artistica" che preveda la partecipazione attiva degli ospiti e che riteniamo possa essere condiviso e realizzato con il contributo di tutto il personale.

Proponiamo qui di seguito un questionario utile per stilare un progetto che tenga conto della disponibilità e delle potenzialità di tutto il personale che opera nelle due comunità.

A) *Quali tra questi laboratori ti sembra possa suscitare maggior interesse negli ospiti, offrendo loro la possibilità di esprimersi?*

Espressione Corporea	Teatro	Scrittura	Disegno	Fotografia	Video	
----------------------	--------	-----------	---------	------------	-------	--

B) *Sei disponibile a partecipare ad un laboratorio per la creazione di un video al fine di dare agli ospiti la possibilità di parlare di sé e della propria vita?*

SI

NO

B1) *Hai esperienza o conoscenze relative a questo argomento?*

C) *Sei disponibile a partecipare ad un laboratorio teatrale?*

SI

NO

C1) *Hai esperienza o conoscenze relative a questo argomento?*

D) *Sei disponibile a partecipare ad un laboratorio artistico?*

SI

NO

D1) *Hai esperienza o conoscenze relative a questo argomento?*

E) *Hai una proposta o un'idea per il progetto di espressione artistica?*

F) *Eventuali osservazioni che ritieni utile far conoscere.*
