

TECNICA E RELAZIONE NEL PROCESSO DI AUDIT
ORGANIZZATIVO

"Aspetti relazionali ed etici nelle
verifiche di accreditamento"

Lorenza Zeriola

BOLOGNA 15 MARZO 2006



GRUPPO DI LAVORO

- Insieme di persone che svolgono attività in collaborazione, sotto la direzione di una guida esperta.
- In ambito dell'audit per l'accreditamento il compito si identifica con la verifica dell'aderenza dell'organizzazione della struttura valutata ai requisiti previsti dal modello adottato.

Identità di gruppo

- Il lavoro del gruppo è sostenuto da un "tessuto", da una "trama" di *relazioni interpersonali* che ne definisce l'identità.
- Elementi che contribuiscono alla formazione di un gruppo che svolge in modo appropriato un compito sono:
 - **consapevolezza reciproca**
 - **interazione reciproca**
 - **vissuto di gruppo**

Capacità di stare nel gruppo

- Elementi di garanzia di buon esito del lavoro che si è chiamati a svolgere.
- Sistema di audit assicura il giusto grado di integrazione fra il livello relazionale e quello più strettamente operativo.

Caratteristiche di un buon gruppo di lavoro

PARTECIPANO

- alla programmazione della visita,
- alla rilevazione delle criticità
- all'individuazione di soluzioni

PRODUCONO attività coerenti con il compito dato

IMPLEMENTANO modalità di analisi propositive
con elementi di prospettiva

Elementi caratterizzanti una buona relazione

- buon grado di **COESIONE**
- buona capacità di **COLLABORAZIONE**
- buon **CLIMA** una buona atmosfera

Compiti e ruoli

Team Leader con autorevolezza esercita funzioni di:

- ❖ rappresentanza del committente
- ❖ di garanzia del metodo
- ❖ della trasparenza dell'attività di verifica

Il super io collettivo

Il team leader

- facilita la formazione del **super io collettivo**
- crea lo **spirito di gruppo**

Compiti e ruoli

comportamenti

- organizzativi (orientati al compito)
- sul piano della comunicazione (orientati alla relazione)

campi di attività

- Gestione del tempo della verifica
- Gestione dei rapporti fra il Gruppo e la Struttura "oggetto" di verifica.

Durante una verifica ben condotta tutti i partecipanti sono chiamati ad essere SOGGETTI e OGGETTI di VALUTAZIONE

Team leader determina lo stile del gruppo

Il comportamento dei componenti del gruppo è influenzato dal grado di organizzazione fornito dal team leader

Aspetti relazionali nello svolgimento del compito/audit

- Saper ascoltare
- valorizzare i diversi contributi
- Garantire la circolarità delle informazioni
- Utilizzare il mandato come vettore di attenzione

L'integrazione dei valutatori ed esiti della verifica

L'esito della verifica è influenzato dall'integrazione di tutti gli elementi

- del "FARE"
- del "SENTIRE"

Tutti insieme contribuiscono al risultato del lavoro che il gruppo produce.

Spunti di riflessione dall'esperienza

Valutazione degli esiti degli audit effettuati nelle Strutture Sanitarie ai fini dell'Accreditamento Istituzionale, nel primo anno di esercizio, ha messo in luce

- una buona preparazione teorica dei valutatori
- perfettibile capacità di lettura e gestione delle dinamiche relazionali interne al gruppo e fra il gruppo e la struttura oggetto della verifica

Segue

11 novembre 2005 un primo momento per mettere a fuoco la problematica

Nei lavori di gruppo sono emerse indicazioni per

- poter programmare futuri momenti formativi
- predisporre strumenti di consultazione per migliorare la qualità della performance del valutatore (Manuale del buon valutatore)

Segue

elementi caratteristici degli aspetti relazionali

- **stretta relazione** fra il compito e gli elementi relazionali.
“per ottenere buone verifiche serve favorire la capacità di mettersi in relazione dei valutatori, è determinante garantirsi le competenze nei contenuti del modello che si utilizza perché è questa che dà la necessaria tranquillità e sicurezza”

Segue

- tempo necessario alla riflessione e alla rappresentazione **mentale ed affettiva**

" ho valutato l'aspetto relazionale prospettando aree di miglioramento "

" la difficoltà non sta nel fatto di avere le conoscenze, bensì la traduzione nella pratica i temi relativi alla comunicazione e conduzione di verifiche sono noti, è stato tuttavia utile calarli nel contesto del comportamento del team e analizzarli "

" è stato un rinforzo utile Alcuni aspetti erano noti ma è stato utile rivedere i concetti "

Comunicazione e visita di verifica

Aspetto strumentale di una corretta comunicazione all'interno del gruppo

" ho riflettuto sulla necessità di condivisione con gli altri valutatori di ciò che è bene fare e non fare durante la visita e la sua preparazione "

" durante una verifica emergono aspetti negativi del clima: utile quindi prepararsi/addestrarsi "

La capacità di relazione come elemento qualificante la professione

Sviluppo di uno **stile personale** che connota il soggetto in tutti gli ambiti professionali

" i contenuti sono stati utili per l'attività di valutatore ma estensibili a qualsiasi attività"

" molto utile la valutazione della comunicazione non solo verbale nelle varie e molteplici occasioni della visita di verifica ma anche nella vita professionale e relazionale comune ... "

elementi relazionali costitutivi un buon gruppo di verifica

Il gruppo per portare a termine in modo adeguato il mandato deve:

- ❖ avere un **contenitore** (modello di riferimento)
- ❖ riconoscersi uno **stile** (caratteristiche comunicative condivise)
- ❖ assumersi un'**identità** (consapevolezza e valore del ruolo)

Visita di verifica e vita del gruppo

Ogni gruppo ha una propria vita.

La vita del gruppo di audit corrisponde alla visita di verifica.

Preparazione della visita / Conoscenza fra il gruppo

- Chiarezza del mandato
- Maggiore conoscenza fra i valutatori
- Valutazione in gruppo dell'ambito oggetto di verifica
- Definizione e condivisione delle regole

Le regole sono come il chiodo fra il cameriere e il cuoco (un modo neutro per passare l'ordinazione senza che sia un ordine)

Visita di verifica / Conoscenza con la struttura / Coesione del Gruppo

- Ascolto reciproco
- Esplicitazione dello scopo, delle fasi e degli ambiti della verifica
- Condivisione, riconoscimento reciproco rinforzo della motivazione

La performance e competenze specifiche

Elementi dell'attività individuale

- o consapevolezza del ruolo
- o conoscenza del codice deontologico
- o capacità di integrare l'attività individuale con l'attività di gruppo
- o capacità comunicativa e pertinenza tecnica

L'attività individuale è come un tassello che dà senso alla visione d'insieme

Conclusione della verifica / Commiato dalla Struttura / Scioglimento del Gruppo

Il momento del commiato è caratterizzato da

- ❑ vissuti/emozioni positive per la conclusione del lavoro svolto
- ❑ vissuti/emozioni di frustrazione per la prossima fase di scioglimento

**Metodo - chiarezza - sintesi - capacità di ascolto
- consapevolezza del mandato -**

Conclusioni

La messa a fuoco degli aspetti relazionali aiuta ad affinare la capacità di

- riconoscere e gestire le emozioni*
- controllare lo stress*
- adottare comportamenti atti a prevenire criticità*
- anticipare i conflitti*

Approfondimento sistematico degli aspetti relazionali

Le osservazioni fatte e la successiva analisi evidenziano *la necessità* di approfondire gli aspetti relazionali che il valutatore vive durante la **vita della visita di verifica** che è fatta di azioni, tempi, relazioni strettamente connessi gli uni con gli altri

Segue

▪
segundo questa **Trama**

la visita di verifica può rappresentare un valore aggiunto per la crescita in termini di qualità della struttura visitata

della crescita culturale e professionale del Valutatore e del Gruppo di verifica.

Proposte per un lavoro futuro

incontri fra valutatori per

- chiarire le modalità di svolgimento dell'audit
- condividere ed analizzare aspetti relativi alla valutazione omogenea dei requisiti
- migliorare la performance e la capacità di gestione dei conflitti
- favorire momenti di incontro fra valutatori allo scopo di approfondire la reciproca conoscenza
- proporre momenti di confronto di gruppo sugli aspetti tecnici e relazionali vissuti in verifica

Parole chiave

- Identità di gruppo
- Gerarchia - autorevolezza
- Valutatore / valutato
- Stile di gruppo
- Stress individuale e di gruppo
- La qualità delle relazioni deve favorire la comprensione
- La vita del team
- Consapevolezza del senso di appartenenza