

Percorsi formativi per lo sviluppo di competenze gestionali per medici responsabili

Nelle aziende sanitarie sono in corso consistenti trasformazioni che incidono sia sugli assetti strutturali sia sulle dimensioni relazionali. Sono cambiamenti che richiedono ai diversi professionisti di agire delle progettualità e delle programmazioni più congruenti con le trasformazioni. Coloro che devono prendersi cura dei contesti organizzativi, in particolare, sono sempre più chiamati a interagire attivamente con i cambiamenti, in quanto ricoprono ruoli di responsabilità. Di fronte a queste continue trasformazioni, infatti, devono accompagnare i diversi professionisti a decostruire e ricostruire, a “smontare” e a “rimontare” le attività e il funzionamento quotidiano del servizio per poter raggiungere gli obiettivi organizzativi. Ai medici responsabili è richiesto di affrontare concretamente le difficoltà quotidiane; di tradurre gli orientamenti direzionali in progetti e azioni efficaci; di sostenere i processi di integrazione interprofessionali per produrre servizi di qualità; di mobilitare cooperazioni nelle fasi operative e di gestire le differenti motivazioni e attese dei singoli e dei gruppi. In questi contesti i medici responsabili di unità operative, di équipe multidisciplinari sono chiamati quindi a svolgere funzioni gestionali strategiche.

Al fine di sostenere lo sviluppo delle competenze necessarie per interpretare efficacemente il proprio ruolo di responsabilità gestionale in termini più adatti alla complessità dei problemi che attraversano le organizzazioni lavorative, lo Studio APS propone due seminari:

- **La gestione dell'organizzazione;**
- **La gestione dei collaboratori.**

La finalità di queste due proposte formative è quella di rinforzare nei partecipanti la capacità di agire costruttivamente il proprio ruolo di responsabile nei contesti lavorativi e di rafforzare e favorire l'apprendimento di modalità e strumenti per l'esercizio di ruoli di autorità non centrati sulla dipendenza gerarchica, ma orientati ad alimentare collaborazioni e cooperazioni efficaci.

Metodologia

L'attività formativa è rivolta a persone che esercitano ruoli di direzione, responsabilità e coordinamento. La prospettiva metodologica è di sviluppare l'apprendimento di nuove competenze attraverso un'attenta analisi dell'esperienza. In questa prospettiva saranno messe al centro delle descrizioni di situazioni appositamente preparate per segnalare alcune criticità ricorrenti, contemporaneamente si forniranno sistematizzazioni teoriche e metodologiche in funzione di particolari esigenze e problematiche trattate.

La gestione dell'organizzazione

È cruciale oggi soffermarsi sui modi di leggere l'organizzazione. Spesso si sottovaluta il fatto che la possibilità di intravedere una soluzione ai problemi dipenda dal proprio modo di leggere e comprendere i processi organizzativi. Molte volte visioni formali – da organigramma – non ci consentono di cogliere degli aspetti inusuali per affrontare le criticità presenti nei contesti lavorativi. Il vedere l'organizzazione come articolazione di compiti suddivisi per specializzazione, di livelli gerarchici prestabiliti, di adempimenti fissati da protocolli e mansionari, di prestazione-esecuzione di ciò che compete formalmente non ci consente di cogliere delle inaspettate leadership per sostenere innovazioni, di riconoscere nei gruppi la generazione di nuove risorse per affrontare conflitti e divergenze e sviluppare cooperazioni efficaci, di giungere a una rappresentazione sufficientemente condivisa dei problemi. Per questo diventa importante capire quali sono i riferimenti che si utilizzano per leggere ciò che accade nei contesti lavorativi: ciò consente di poter agire e muoversi efficacemente nell'organizzazione.

A partire dalle considerazioni fin qui esposte la proposta formativa è finalizzata a incrementare le competenze di comprensione e interpretazione dei contesti socio-organizzativi.

Gli obiettivi del seminario saranno:

- appropriarsi di modalità di lettura più articolate e adeguate dei contesti organizzativi e relazionali per favorire la gestione dei processi lavorativi;
- rendere più espliciti e visibili i riferimenti esperienziali e i modelli interiorizzati che, anche inconsapevolmente, orientano la lettura dell'organizzazione, dei problemi organizzativi e le interpretazioni dei ruoli di autorità organizzativa;
- sperimentare come i diversi approcci/paradigmi di lettura costruiscono dei modi di vedere i problemi organizzativi e di conseguenza influenzano le modalità di trattamento;
- promuovere competenze relative alla gestione delle comunicazioni interne (verticali e orizzontali) e dei processi di integrazione con le altre parti dell'organizzazione, sviluppando capacità di ascolto e di lettura delle problematiche organizzative.

L'attività formativa si svilupperà in tre giornate a distanza di quindici giorni l'una dall'altra. In ogni giornata verrà affrontato un tema/problema. All'inizio di ogni giornata sarà condotta nel gruppo una ricognizione specifica delle criticità avvertite dai partecipanti e al termine di ogni giornata sarà dedicato un tempo ad hoc per individuare indicazioni metodologiche mirate a supporto dell'azione quotidiana. Verrà valutata la possibilità di portare "casi organizzativi" relativi alla propria realtà (unità operativa/servizio).

Programma

Primo giorno: conoscere e dirigere nell'organizzazione

- Mattina** Ricognizione di questioni segnalate dai partecipanti e individuazione di obiettivi specifici del seminario. Presentazione dei partecipanti: aspettative e criticità presenti nei propri contesti organizzativi.
- Lezione introduttiva: *“I diversi paradigmi di lettura dei processi organizzativi: una rielaborazione dei contenuti emersi nella presentazione e formulazione di alcune ipotesi prospettiche per affrontare le questioni emerse”*.
- Pomeriggio** Esercitazione preparata ad hoc a partire da una situazione suscettibile di diverse interpretazioni e strategie di azione.
- Sintesi delle principali questioni emerse nella lettura dei contesti organizzativi.

Secondo giorno: la costruzione e l'assunzione degli obiettivi

- Mattina** Ripresa degli elementi emersi nella prima giornata e ricognizione rispetto al tema/problema della giornata.
- Contributo teorico: *“L'assunzione degli obiettivi: i diversi modelli interpretativi dell'autorità e del potere nella produzione dei servizi”*.
- Esercitazione preparata ad hoc sui diversi modi di interpretare l'autorità e il potere all'interno di un gruppo di lavoro.
- Pomeriggio** Discussione su quanto emerso nell'esercitazione.
- Sintesi delle principali indicazioni metodologiche rispetto all'esercizio del potere e dell'autorità nei processi di assunzione degli obiettivi.

Terzo giorno: sviluppare cooperazioni e integrazioni

- Mattina** Ripresa degli elementi emersi nella seconda giornata e ricognizione rispetto al tema/problema della giornata.
- Esercitazione su una situazione preparata ad hoc in cui emergono convergenze e differenze tra unità operative o tra unità operative e servizi.
- Pomeriggio** Discussione su quanto emerso nell'esercitazione.
- Contributo teorico: *“ Visioni delle integrazioni: dalla giustapposizione alla cooperazione”*.
- Valutazione.

La gestione dei collaboratori

I processi di cooperazione costruttiva sono auspicati, descritti e raccomandati ma spesso incontrano vari tipi di ostacoli: sono frequenti microconflittualità, distorsioni nei processi comunicativi, autoreferenzialità e centrature sulle attese delle singole persone, affievolimento del significato complessivo del lavoro. Si pensi, ad esempio, quando la copertura dei turni è caricata di attese di ascolto e di riconoscimento delle proprie esigenze personali o del proprio valore professionale; quando la presenza del turn over porta con sé situazioni cariche di sofferenza e stress; quando la complessità del contenuto lavorativo – non trovando spazi di rielaborazione – espone gli operatori a interazioni con i familiari e i pazienti cariche di tensioni e attese elevate che aprono, a loro volta, a conflittualità tra i professionisti; quando si prendono decisioni in riunione che nel passaggio alla quotidianità subiscono modifiche non esplicitate generando confusioni. Ci si scontra con blocchi comunicativi, chiusure, competizioni, tensioni, paure e difficoltà a gestire dissimmetrie. Ai medici con funzione di responsabilità è richiesto di sostenere interazioni e comunicazioni efficaci tra le persone: la qualità dei servizi offerti e realizzati è infatti collegata alla modalità con cui i diversi soggetti sviluppano relazioni costruttive all'interno delle équipe di lavoro e a come le diverse prestazioni dei singoli professionisti sono collegate le une alle altre.

A partire dalle considerazioni fin qui esposte la proposta formativa è finalizzata a incrementare le competenze per sviluppare processi di cooperazione e collaborazione efficaci.

Gli obiettivi del seminario saranno:

- accrescere una capacità di ascolto e di comprensione di come i collaboratori si collocano e rapportano al lavoro e alle modalità di svolgimento del lavoro stesso richieste dall'organizzazione;
- acquisire e migliorare le capacità di costituire, far crescere, mantenere un gruppo di lavoro sufficientemente armonico e orientato ai risultati e agli obiettivi;
- individuare e gestire le difficoltà che i singoli possono avere nei rapporti con l'autorità attraverso l'espressione di atteggiamenti dipendenti, polemic, passivi, di ritiro e di disinvestimento dall'attività lavorativa;
- affinare le comprensioni dei processi di comunicazione a livello esplicito e implicito che possono condizionare le motivazioni dei singoli, gli investimenti negli oggetti di lavoro e il funzionamento dei gruppi;
- affinare lo sguardo per riconoscere tempestivamente i conflitti e individuare strategie di azione adeguate per contenerli e per favorirne delle espressioni costruttive.

Metodologia

L'attività formativa è rivolta a persone che esercitano ruoli di direzione, responsabilità e coordinamento. Si adotterà pertanto una metodologia che sostenga una partecipazione attiva e valorizzi le esperienze maturate dei direttori clinico-sanitari. Si tratta di attivare un percorso nel quale vengono riconosciuti i saperi di cui sono portatori i partecipanti, e viene via via costruita una conoscenza non astratta ma in stretta interazione con i processi quotidiani. In questa prospettiva saranno messe al centro delle descrizioni di situazioni appositamente preparate per segnalare alcune criticità ricorrenti; contemporaneamente si forniranno sistematizzazioni teoriche e metodologiche in funzione di particolari esigenze e problematiche trattate. L'attività formativa si realizzerà/svilupperà in cinque giornate intere a distanza di quindici giorni l'una dall'altra. Ogni giornata sarà dedicata ad affrontare un tema/problema. All'inizio di ogni giornata sarà condotta nel gruppo una ricognizione specifica delle criticità avvertite dai partecipanti e al termine di ogni giornata sarà dedicato un tempo ad hoc per individuare indicazioni metodologiche mirate a supporto dell'azione quotidiana.

Con il gruppo dei partecipanti si valuterà se esiste lo spazio e la possibilità di avviare microsperimentazioni nella propria realtà (unità operativa/servizio): in chiusura alla quarta giornata si possono provare a delineare delle microsperimentazioni, cioè identificare delle problematiche rispetto alle quali si vogliono promuovere delle modificazioni negli attuali funzionamenti del gruppo, utilizzando le indicazioni gestionali e metodologiche messe a punto negli incontri precedenti, per sperimentare modalità differenti di interazione con il gruppo e con i singoli professionisti.

Programma

L'attività formativa si svolge nell'arco di cinque giornate, a distanza di quindici giorni l'una dall'altra, si integreranno riflessioni teoriche proposte dai docenti, interventi dei partecipanti su casi e situazioni lavorative ed esercitazioni che stimolino riflessioni rispetto ai temi trattati.

Primo giorno: rinnovare e innovare investimenti nelle relazioni con i singoli e tra i singoli per realizzare servizi efficaci e migliorare la qualità delle prestazioni e dei processi di lavoro

Mattina Presentazione degli obiettivi, del metodo di lavoro in riferimento alle finalità e alle strategie aziendali e presentazione dei partecipanti per mettere in comune attese e questioni di maggiore interesse.

Relazione introduttiva. Cambiamenti socio-economici-culturali, esigenze di contenimento dei costi, promozione di miglioramento della qualità, attenzione al clima organizzativo richiedono di riconsiderare le modalità di gestione del personale tradizionalmente esistente in ambito sanitario:

identificazione delle modalità più adeguate per l'acquisizione/condivisione degli obiettivi dell'U.O., ascolto delle difficoltà di collaborazione, valorizzazione delle competenze e delle disponibilità, utilizzazione di dispositivi per facilitare e sostenere collaborazioni tra personale medico e tra personale medico e infermieristico; evoluzioni nell'esercizio dei ruoli direttivi, manageriali e di coordinamento.

- Pomeriggio Esercitazione: analisi di una situazione, di un evento critico in cui si tratta di riconoscere gli elementi da considerare per affinare l'ascolto delle dimensioni implicite che condizionano gli scambi e sostenere le motivazioni dei professionisti. Discussione e confronto sugli esiti dell'esercitazione.
- Sintesi delle principali indicazioni gestionali e metodologiche emerse sul tema.
- Individuazione dei problemi da approfondire rispetto al tema dell'incontro successivo.

Secondo giorno: la comunicazione e gli obiettivi di lavoro

- Mattina Relazione introduttiva. Le modalità comunicative che permettono di sostenere assunzioni degli obiettivi, motivazioni e collaborazioni, per la realizzazione di processi di lavoro efficaci e la gestione delle informazioni che circolano nell'unità operativa/servizio. Messa a fuoco di dispositivi organizzativi che è importante promuovere e mantenere per facilitare, rendere possibile e efficace la comunicazione orizzontale e verticale, con i colleghi e tra i colleghi.
- Pomeriggio Esercitazione: analisi di una situazione in cui identificare i fattori che facilitano e ostacolano la comunicazione tra colleghi e nel gruppo di lavoro. Discussione e confronto sugli esiti dell'esercitazione.
- Sintesi delle principali indicazioni gestionali e metodologiche emerse sul tema.
- Individuazione dei problemi da approfondire rispetto al tema dell'incontro successivo.

Terzo giorno: prevenire e gestire i conflitti

- Mattina Relazione introduttiva. Le dimensioni conflittuali che caratterizzano le organizzazioni: riconoscere e collocare i conflitti rispetto ai diversi ambiti in cui si sviluppano. Individuare le condizioni che alimentano chiusure e ostruzionismi, per gestire in modo costruttivo le conflittualità.
- Pomeriggio Esercitazione: analisi di una situazione in cui identificare le caratteristiche dei processi di negoziazione volti a superare blocchi e contrapposizioni. Discussione e confronto sugli esiti dell'esercitazione.

Sintesi delle principali indicazioni gestionali e metodologiche emerse sul tema.
Individuazione dei problemi da approfondire rispetto al tema dell'incontro successivo.

Quarto giorno: valorizzare e motivare

- Mattina** Relazione introduttiva. Complessità e fatiche intrinsecamente presenti nello svolgimento delle attività tendono a mettere alla prova i singoli e i gruppi di lavoro: ai ruoli direttivi e di coordinamento è richiesto di accompagnare e fornire rimandi e sostegni che, accanto alle valutazioni istituzionalmente previste, offrano prospettive di evoluzione professionale e di mantenimento di cooperazioni positive per il raggiungimento di risultati soddisfacenti per l'unità operativa nel suo insieme.
- Pomeriggio** Esercitazione: simulazione di una situazione in cui si è verificato un errore o una mancata comunicazione: ai partecipanti sarà richiesto di individuare la strategia più adeguata di gestione delle difficoltà perché diventino occasione di apprendimento per il gruppo di lavoro. Discussione e confronto sugli esiti dell'esercitazione.
- Sintesi delle principali indicazioni gestionali e metodologiche emerse sul tema.
Proposta di realizzazione da parte di alcuni partecipanti di microsperimentazioni per introdurre innovazioni nelle modalità di gestione dei collaboratori.

Quinto giorno

- Mattina** Descrizione e confronto di alcune microsperimentazioni evolutive.
- Relazione: sistematizzazione delle evoluzioni possibili nell'esercizio dei ruoli direttivi sulle questioni emerse nelle microsperimentazioni.
- Pomeriggio** Esercitazione: ai partecipanti è richiesto individualmente e in gruppo di identificare le indicazioni gestionali e metodologiche che riguardano più direttamente la propria unità operativa e/o il proprio gruppo di lavoro.
- Considerazioni valutative conclusive.