

Percorsi formativi per sviluppare e sostenere il ruolo dei coordinatori

Nelle aziende sanitarie per contenere le spese e per migliorare l'erogazione dei servizi sono in corso consistenti mutamenti che incidono sia sugli assetti strutturali sia sulle dimensioni relazionali e culturali. All'interno di questi cambiamenti i coordinatori dell'area sanitaria hanno una funzione strategica. A loro spetta sempre di più il compito di affrontare quotidianamente la traduzione degli orientamenti della direzione in azioni. Ma anche di tener conto e gestire le diverse motivazioni e attese dei singoli professionisti e dei gruppi per poter condividere gli obiettivi del servizio. Ai coordinatori, per poter assumere efficacemente la loro funzione, è richiesta una duplice competenza: la gestione dell'organizzazione e la gestione dei collaboratori.

La gestione dell'organizzazione. In particolare per il coordinatore è cruciale sviluppare delle approfondite e articolate competenze conoscitive per comprendere il funzionamento del proprio servizio. Ciò consente di poter riconoscere e valutare i problemi organizzativi in relazione ai contesti specifici di lavoro, di mettere a fuoco processi efficaci di condivisione delle scelte o iniziative con i diversi professionisti e più congruenti con i contesti lavorativi, di comprendere e trovare soluzioni specifiche ai disagi vissuti dai pazienti. Saper riconoscere nelle organizzazioni i livelli di integrazione tra i professionisti, la qualità della interazione con i pazienti, le forme di leadership agite, consente ai coordinatori di esercitare la propria funzione di coordinamento con una maggiore efficacia.

La gestione dei collaboratori. La produzione dei servizi di cura implica la compartecipazione di più professionisti ciascuno dei quali è portatore di una propria visione del lavoro, di un personale modo di intendere la professione. Nei processi di cura i coordinatori si trovano al centro di un reticolo di domande e attese diverse che vanno comprese e mediate per trovare punti di convergenza e possibili condivisioni tra i diversi professionisti. Conflitti, competizioni istruttive, comunicazioni cariche di fraintendimenti costituiscono spesso – se non sono affrontati – degli ostacoli al buon funzionamento del servizio. In questo senso è cruciale la gestione dei collaboratori per trovare punti d'incontro tra ciò che si dichiara e ciò che si fa, tra gli obiettivi che l'organizzazione intende perseguire e i comportamenti che i professionisti assumono.

I seminari. Lo Studio APS al fine di sostenere dei processi d'apprendimento della competenza relativa alla gestione dell'organizzazione e dei collaboratori ha progettato un insieme di seminari ciascuno dei quali intende affrontare una specifica questione e di conseguenza ha uno specifico obiettivo formativo. L'ipotesi di fondo che si è cercato di perseguire nella progettazione, è quella di offrire dei momenti formativi il più possibile dedicati e vicini alle esperienze dei coordinatori.

I seminari proposti sono:

- **L'assunzione del ruolo del coordinamento: attese soggettive e organizzative;**
- **Conoscere l'organizzazione;**
- **Comunicare per gestire;**
- **La conduzione dei gruppi di lavoro;**
- **Promuovere e mantenere collaborazioni efficaci tra e con i collaboratori;**
- **Prevenire e gestire i conflitti;**
- **Il trattamento dei dati per la gestione dei microcontesti organizzativi.**

I seminari formativi aiuteranno ciascun partecipante a rielaborare creativamente i diversi elementi professionali che provengono dalla propria esperienza. Ciò nell'intento di focalizzare e mettere a punto uno stile di coordinamento congruente con le proprie caratteristiche personali e al tempo stesso pertinente rispetto alla specificità del contesto istituzionale e organizzativo. Per facilitare l'apprendimento ai partecipanti saranno predisposte esercitazioni e proposti contributi teorici e spunti bibliografici per favorire processi di rielaborazione e concettualizzazione della propria esperienza lavorativa.

L'assunzione del ruolo di coordinamento

Non basta avere il riconoscimento formale per poter coordinare le interazioni tra i diversi professionisti. In realtà si tratta di sperimentare l'esercizio di un'autorità non fondata sulla sola legittimazione di tipo gerarchico. Per questo assumere ruoli di autorità suscita emozioni spesso contraddittorie. Si tratta di posizioni desiderate, segno di una differenziazione e riconoscimento. Ma anche di responsabilità che suscitano timori di non saper utilizzare costruttivamente il potere di cui si viene a disporre e di non saper rispondere adeguatamente alle attese dei colleghi. In questo senso per rafforzare l'assunzione del ruolo di coordinamento il seminario cercherà di:

- sviluppare capacità di lettura degli elementi che sostengono e facilitano la costruzione di riconoscimenti del proprio ruolo da parte dei colleghi, dei medici e delle figure direttive;
- affinare competenze di comunicazione – e in particolare di ascolto – sia nelle relazioni con i singoli sia con gruppi e sottogruppi;
- migliorare la consapevolezza del proprio stile di esercizio del ruolo di autorità, riconoscendo vincoli e risorse e confrontandosi con i modelli auspicati.

Programma

Si ipotizza la realizzazione di un percorso formativo della durata di due giornate, anche consecutive.

Prima giornata

Mattina Presentazione dei docenti, degli obiettivi e della struttura del seminario. Presentazione dei partecipanti e delle loro aspettative e criticità nell'assunzione del ruolo di coordinamento.

Relazione introduttiva: *“Il ruolo delle figure di coordinamento nelle organizzazioni che producono servizi sanitari”*.

Pomeriggio Esercitazione finalizzata a sperimentare diversi modelli e stili di esercizio del ruolo di autorità e a verificarne i punti di forza e di debolezza.

Seconda giornata

Mattina Contributo teorico: *“Elementi chiave che contraddistinguono i ruoli di coordinamento: definizione di obiettivi individuali e di gruppo, individuazione dei problemi e di modalità per affrontarli, gestione delle valutazioni”*.

Pomeriggio Esercitazione finalizzata a individuare da parte di ciascuno e del gruppo degli obiettivi di miglioramento nell'assunzione del ruolo.

Valutazione del seminario.

Conoscere l'organizzazione

Per agire efficacemente il proprio ruolo occorre sviluppare delle articolate e approfondite competenze nella comprensione dei processi organizzativi. Comprendere e interpretare il funzionamento organizzativo del proprio contesto di lavoro consente un'analisi più articolata dei problemi organizzativi e di conseguenza una miglior capacità nel gestirli. Il seminario avrà l'obiettivo di:

- sviluppare capacità di lettura dei processi organizzativi;
- articolare e approfondire maggiormente i riferimenti teorici e concettuali utilizzati per leggere i processi organizzativi;
- affinare la capacità di formulare delle ipotesi di trattamento delle criticità che si riscontrano nei contesti lavorativi;
- sostenere la capacità di attivare la costruzione di funzionamenti organizzativi condivisi.

Programma

Si ipotizza la realizzazione di un percorso formativo della durata di due giornate, anche consecutive.

Prima giornata

Mattina Presentazione dei docenti e del seminario. Presentazione dei partecipanti e loro aspettative e criticità rilevate nel funzionamento organizzativo del proprio contesto di lavoro.

Relazione introduttiva: *“Analisi e confronto tra diverse teorie e modelli organizzativi e stili gestionali”*.

Pomeriggio Esercitazione finalizzata a osservare le ricadute dei diversi approcci all'organizzazione nelle modalità di gestione della relazione con i colleghi e con i pazienti.

Seconda giornata

Mattina Contributo teorico: *“Gestire e negoziare per costruire condivisione su obiettivi organizzativi”*.

Esercitazione finalizzata a contestualizzare le politiche aziendali e la loro traduzione nei processi di lavoro: opportunità, criticità e vincoli.

Pomeriggio Esercitazione finalizzata a contestualizzare le politiche aziendali e la loro traduzione nei processi di lavoro: opportunità, criticità e vincoli.

Valutazione del seminario.

Comunicare per gestire

In un'organizzazione sanitaria e di cura la comunicazione fra pazienti, colleghi e responsabili influenza profondamente la produzione del servizio: potremmo dire che si lavora comunicando. E' cruciale per i coordinatori migliorare le competenze comunicative per poter chiarire fraintendimenti, accompagnare le decisioni, contenere manipolazioni e strumentalizzazioni. Proprio perché i ruoli di coordinamento sono ruoli chiamati più di altri a gestire le comunicazioni si propone un seminario che avrà i seguenti obiettivi:

- sviluppare capacità di lettura degli elementi caratterizzanti le comunicazioni: destinatari, contenuto, obiettivi, modalità, contesto ed esiti;
- affinare competenze di comunicazione – in particolare l'ascolto attivo, la relazione con l'altro e l'assunzione della responsabilità comunicativa – sia nelle relazioni con i singoli sia con gruppi e sottogruppi;
- riflettere su senso ed efficacia della comunicazione scritta e orale;
- migliorare la consapevolezza del proprio stile comunicativo.

Programma

Il seminario si svolge nell'arco di due giornate, anche consecutive.

Prima giornata

- Mattina* Presentazione dei docenti e degli obiettivi del seminario. Presentazione dei partecipanti e loro aspettative e criticità rispetto ai processi comunicativi.
Relazione introduttiva: *“Gli elementi chiave della comunicazione: le dimensioni esplicite, implicite e inconsapevoli che impattano sui processi di coordinamento”*.
- Pomeriggio* Esercitazione finalizzata a sperimentare diversi modelli, stili ed esiti comunicativi per verificarne i punti di forza e di debolezza e riconoscere connessioni/divergenze rispetto all'esperienza dei partecipanti.

Seconda giornata

- Mattina* Contributo teorico: *“Comunicazione e integrazione organizzativa: la comunicazione per favorire l'assunzione di obiettivi e sostenere la presa di decisioni”*.
- Pomeriggio* Esercitazione finalizzata a individuare da parte di ciascuno e del gruppo degli obiettivi di miglioramento nell'assunzione del ruolo.
Valutazione del seminario.

Condurre un gruppo di lavoro

Il gruppo di lavoro è ampiamente utilizzato nelle organizzazioni che producono servizi. La sua efficacia è fortemente connessa alla capacità di far convergere i comportamenti lavorativi verso stili e obiettivi comuni e condivisi dai diversi professionisti. Il gruppo si configura come uno strumento privilegiato per attivare processi di comunicazione, di condivisione, di apprendimento e anche di sperimentazione di competenze e di progettualità. Per rafforzare la capacità di condurre i gruppi di lavoro (riunioni, gruppi di progetto, gruppi di valutazione) il seminario si propone di:

- sensibilizzare alla comprensione degli aspetti relazionali che condizionano la collaborazione e la produzione in gruppo;
- affinare le capacità di preparare e gestire i vari tipi di riunioni che scandiscono la continuità dei gruppi di lavoro;
- sperimentare alcuni strumenti per la gestione dei gruppi, come ad esempio colloqui, riunioni, scrittura di documenti.

Programma

Il seminario si svolge nell'arco di due giornate, anche consecutive.

Prima giornata

Mattina Presentazione del metodo di lavoro, degli obiettivi. Presentazione dei partecipanti per mettere in comune attese e questioni di maggiore interesse.

Relazione introduttiva: *“I gruppi nel funzionamento organizzativo: fattori che facilitano e che ostacolano la vitalità e l'efficacia di un gruppo di lavoro”*.

Pomeriggio Esercitazione: a partire da un caso costituzione e avvio di un gruppo di lavoro per un progetto aziendale: composizione del gruppo, motivazione dei partecipanti, conduzione della riunione iniziale.

Seconda giornata

Mattina Contributo teorico: *“Diversi tipi di gruppo e di riunione: conduzione, esiti attesi, strumenti e verifiche”*.

Esercitazione: *“Tipi di gruppo che ciascuno si trova a coordinare: elementi facilitanti e difficoltà ricorrenti”*.

Pomeriggio Costruzione da parte di ciascuno di un promemoria delle avvertenze di cui tenere conto nella conduzione e gestione dei gruppi di lavoro.

Valutazione del seminario.

Promuovere e mantenere collaborazioni efficaci con e fra i collaboratori

Nell'organizzazione dei servizi sanitari e di cura la divisione dei compiti, la distribuzione delle mansioni, le gerarchie tra i livelli richiede un costante lavoro di ricomposizione, riunificazione, connessione. Il successo di un'organizzazione, la sua capacità di rispondere alle attese dei pazienti e del contesto sociale, il suo sviluppo sono ricollegabili ai processi di integrazione interna attivati e sostenuti tra i diversi professionisti. In questo senso per i coordinatori è cruciale la messa a punto di competenze relazionali e comunicative orientate a costruire fra le persone delle integrazioni efficaci e a sostenere un clima di lavoro più cooperativo. Al fine di rafforzare le competenze necessarie per sviluppare delle collaborazioni efficaci con e fra i collaboratori il seminario si propone di:

- migliorare le capacità comunicative e relazionali favorendo in particolare lo sviluppo di attenzioni ai problemi dei collaboratori e del funzionamento organizzativo del servizio;
- affinare orientamenti e modalità gestionali per sostenere e mantenere cooperazioni efficaci tra le persone ai diversi livelli dell'organizzazione.

Programma

Il seminario si svolge nell'arco di due giornate, anche consecutive.

Prima giornata

Mattina Presentazione dei docenti e del seminario. Presentazione dei partecipanti per mettere in comune attese e questioni di maggiore interesse.

Relazione introduttiva: *“Funzionamento organizzativo e realtà socio-relazionale tra desideri e attese di riconoscimento dei singoli e perseguimento di obiettivi e risultati”*.

Pomeriggio Esercitazione: *“Analisi di una situazione in cui si vanno a descrivere le posizioni dei collaboratori e le loro attese di cui sono portatori per individuare delle evoluzioni possibili”*.

Seconda giornata

Mattina Contributo teorico: *“Processi di identificazione verticali e trasversali come tessuto portante della collaborazione e integrazione organizzativa”*.

Lavoro di gruppo sui processi di identificazione.

Pomeriggio Individuazione di iniziative possibili per migliorare e sostenere modalità cooperative tra il personale.

Valutazione del seminario.

Prevenire e gestire i conflitti

La presenza di differenze e divergenze nelle organizzazioni vanno considerate come elementi costitutivi e ineliminabili di ogni contesto lavorativo. L'esposizione di posizioni e idee diverse e il confronto tra esse mobilitano da un lato aperture e ricerche ma dall'altra conflitti che spesso sembrano ostacolare più che arricchire la comunicazione. Non sempre si è nelle condizioni di sopportarli e gestirli. Il seminario è finalizzato a sviluppare nei coordinatori la capacità di individuazione precoce dei conflitti e di gestione delle comunicazioni interne e con l'esterno. Gli obiettivi dell'attività formativa sono:

- 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;
- affinare competenze per gestire negoziazioni possibili.

Programma

Il seminario si svolge nell'arco di due giornate, anche consecutive.

Prima giornata

Mattina Presentazione del metodo di lavoro e degli obiettivi. Presentazione dei partecipanti per mettere in comune attese e questioni di maggiore interesse.

Relazione introduttiva: *“Le dimensioni conflittuali che caratterizzano le organizzazioni: a che cosa sono ricollegate, come possono essere riconosciute precocemente e tempestivamente rielaborate”*.

Pomeriggio Esercitazione: *“Analisi di una situazione conflittuale nei confronti di un ruolo di autorità”*. Discussione e confronto sugli esiti dell'esercitazione.

Seconda giornata

Mattina Contributo teorico: *“Intervenire in una situazione in cui il conflitto è aperto o bloccato: iniziative strutturali dirette e indirette, costruzioni di condizioni per eventuali negoziazioni, rielaborazioni possibili per salvaguardare il funzionamento organizzativo”*.

Esercitazione: *“Gestione di schieramenti contrapposti per individuare scambi possibili”*.

Pomeriggio Individuazione e raccolta da parte di ciascun partecipante di avvertenze utili per affinare e migliorare la gestione dei conflitti.

Valutazione del seminario.

Il trattamento dei dati per la gestione dei microcontesti organizzativi

Il trattamento dei dati costituisce per i coordinatori uno strumento strategico per poter prendere decisioni, orientare processi. Spesso sembra essere presente però una distanza, fra i dati raccolti dagli operatori sanitari e l'utilizzo che di queste informazioni viene fatto a livello gestionale – operativo. La conseguenza principale è che del processo di trattamento dei dati si enfatizza la parte di raccolta che sembra essere un di più, onerosa, poco utile, altro rispetto al lavoro con i pazienti e con i colleghi. Per contenere questi vissuti, occorre sviluppare delle maggiori competenze rispetto alla gestione dei dati: ciò favorirebbe delle verifiche ed elaborazioni più congruenti con i problemi operativi e gli obiettivi aziendali. In questo senso attraverso il seminario si cercherà di:

- comprendere le specificità teoriche e metodologiche delle diverse fasi del processo di trattamento dei dati: la rilevazione, l'analisi, l'interpretazione e la restituzione;
- sperimentare le diverse fasi del processo di trattamento dei dati;
- mettere a fuoco l'utilità di un buon utilizzo dei dati nei processi di coordinamento.

Programma

Il seminario si svolge nell'arco di due giornate, anche consecutive.

Prima giornata

Mattina Presentazione dei docenti, degli obiettivi del seminario. Presentazione dei partecipanti e aspettative, difficoltà rispetto alla gestione dei dati.

Relazione introduttiva: *“Il processo di trattamento del dato nelle organizzazioni sanitarie. Le prime fasi di cui esso si compone: identificazione del problema, selezione e rilevazione del dato quantitativo e qualitativo”*.

Pomeriggio Esercitazione in piccoli gruppi, partendo da questioni gestionali specifiche portate dai partecipanti.

Seconda giornata

Mattina Spunti e riflessioni rispetto alla giornata precedente.

Relazione introduttiva: *“Approfondimento delle fasi di interpretazione, trattamento e restituzione con cui si completa il passaggio da dato ad informazione utilizzabile”*.

Pomeriggio Esercitazione in piccoli gruppi a partire dalle criticità evidenziate nel corso della prima giornata.

Valutazione del seminario.