

SPERIMENTARE NELLE ORGANIZZAZIONI SANITARIE

Tre proposte

***“La costruzione dei problemi, base per scelte
progettuali e gestionali”***

***“Sostenere cambiamenti per garantire
la continuità di cura”***

***“La motivazione dei collaboratori tra obiettivi
individuali e organizzativi”***

La costruzione dei problemi, base per scelte progettuali e gestionali

Molto spesso il lavoro di chi dirige un Servizio sanitario o di chi conduce un team di lavoro ruota attorno alla convinzione che il suo compito principale sia quello di **risolvere tutti i problemi**. Molteplici sono le cause di questa convinzione/credenza: una visione prevalente del responsabile come risolutore istantaneo di problemi; l'esigenza di favorire una immagine di sé vincente, in pieno controllo; la mancanza di tempo per fermarsi a indagare e riflettere con altri sui nodi critici; la diffusione di un comportamento organizzativo che induce a cercare le soluzioni più che nella comprensione di problemi reali; la spinta ad andare sempre di corsa e ad inseguire le urgenze.

La convinzione/credenza di dover essere "il risolutore" di tutti i problemi alimenta un compito impossibile e genera nei dirigenti e responsabili di team un elevato tasso di fatiche e sofferenze. Questi vissuti fan sì che i **problemi** siano visti come **disturbi**, disordini, debolezze e minacce. Devono essere cancellati e nascosti. Infatti, nelle organizzazioni rintracciamo un'autentica **allergia ai problemi**. È ricorrente lo slogan: "bisogna proporre soluzioni, non problemi". Spesso si antepone le soluzioni allo sforzo di analizzare, comprendere e riconfigurare problemi, che sono non di rado diversi da quelli che vediamo. Non ci si rende conto che deformiamo la realtà in funzione delle soluzioni a priori disponibili.

Nella nostra esperienza di consulenza abbiamo constatato l'importanza strategica di trasformare le questioni problematiche in oggetti interessati di studio, di ricerca e quindi d'apprendimento. Solo in questo modo si rafforza una gestione efficace dei problemi.

Una gestione efficace dei problemi implica una competenza sofisticata: saper **individuare, costruire, analizzare, comprendere i problemi assieme ai colleghi**. Affrontare i problemi implica il farli emergere dallo **sfondo della complessità** delle situazioni, del funzionamento organizzativo e delle molte richieste contraddittorie cui si è esposti per selezionare quelli prioritari e decisivi, nell'ambito delle proprie responsabilità. Si tratta di una competenza piuttosto articolata e sofisticata, basata sulla capacità di leggere la complessità, di investire attenzione ed energia nella investigazione dei problemi, di utilizzare categorie di lettura e interpretazione molteplici e adeguate, di coinvolgere altri nella costruzione dell'analisi e infine di utilizzare l'analisi per progettare soluzioni e azioni efficaci.

Proposta

Lo Studio APS intende proporre a coloro che hanno dei ruoli di responsabilità tre incontri di confronto e apprendimento. L'**obiettivo** di questi appuntamenti formativi di mezza giornata è mettere in discussione le modalità di configurazione, di rappresentarsi/vedere i problemi e come a partire da queste "visioni" si possono pensare differenti modi di gestirli e risolverli.

Con questo breve percorso s'intende valorizzare l'apprendimento dall'esperienza di ciascun partecipante, sollecitare uno sguardo curioso che porti ad approcci più produttivi alla problematica e rintracciare indicazioni operative efficaci.

La proposta prevede due momenti:

1. Attivazione di un piccolo gruppo per progettare i successivi due appuntamenti formativi. Nel team di progettazione verranno individuate delle specifiche questioni correlate all'approccio e al trattamento dei problemi presenti nel proprio contesto lavorativo. E verranno prefigurate delle specifiche modalità di gestione.
2. Per la realizzazione dei due incontri formativi verranno costituiti dei gruppi formativi composti di massimo dodici componenti. Il lavoro in gruppo verrà condotto da un professionista dello Studio APS. In questi due incontri si cercherà di avvicinare conoscenze e metodologie efficaci per l'analisi, la definizione e la risoluzione di un ampio spettro di problemi, ponendo l'attenzione anche alle capacità relazionali e consulenziali nei confronti dei colleghi che con i problemi si devono misurare.

Sostenere cambiamenti per garantire la continuità di cura

Gli studi epidemiologici mettono in evidenza un progressivo incremento nei cittadini di situazioni con problematiche sanitarie croniche, di varia gravità, associate a un aumento di domande socioassistenziali. Queste evoluzioni costringono a rivedere il rapporto tra strutture ospedaliere e servizi territoriali, tra professionisti e famiglie dei pazienti. Ma soprattutto a ripensare il sistema e il processo di cura e di assistenza dei cittadini all'interno del paradigma della continuità della cura. Ciò significa mettere in atto una trasformazione culturale radicale del modo di organizzare i servizi sanitari, socio-sanitari e socio-assistenziali.

Nelle nostre esperienze di formazione e consulenza, al di là delle differenti impostazioni regionali, riscontriamo che il cambiamento di paradigma e le conseguenti innovazioni dei sistemi e dei processi organizzativi incontrano inerzie e resistenze. Non è facile attivare percorsi di presa in carico congiunta, promuovere scambi di informazioni reticolari, condividere strumenti gestionali e sostenere funzioni di coordinamento e monitoraggio.

Proprio per questo pensiamo che sia cruciale accompagnare i diversi professionisti a **pensare un'organizzazione** che permetta il superamento della frammentazione prodotta dallo sviluppo di competenze ultraspecialistiche e che faciliti invece interventi integrati e intersettoriali tra le diverse componenti intra ed extraospedaliere. Un'organizzazione che attivi quindi processi di co-progettazione.

Proposta

Lo Studio APS intende proporre a coloro che hanno dei ruoli di responsabilità tre incontri di confronto e apprendimento. L'obiettivo di questi appuntamenti formativi di mezza giornata è quello di visualizzare alcuni nodi problematici inerenti al cambio di paradigma "continuità di cura" e affinare metodologie e strumenti efficaci per progettare e attivare processi organizzativi relativi alla continuità della cura.

Con questo breve percorso si intende valorizzare l'esperienza di ciascun partecipante, sollecitare uno sguardo curioso che porti ad approcci più produttivi alla problematica e rintracciare indicazioni operative efficaci.

La proposta prevede due momenti:

1. Attivazione di un piccolo gruppo per progettare insieme i successivi due appuntamenti formativi. Nel team di progettazione verranno individuate delle specifiche problematiche correlate alla continuità della cura. E verranno prefigurate delle specifiche modalità di gestione.
2. Per la realizzazione dei successivi due incontri formativi verranno costituiti dei gruppi formativi composti da un massimo dodici componenti. Il lavoro in gruppo verrà condotto da un professionista dello Studio APS. L'analisi e il confronto su situazioni concrete

consentirà di rintracciare nei propri contesti di lavoro delle indicazioni specifiche e concrete per migliorare i processi di continuità della cura e dell'assistenza. Con i partecipanti a partire da un caso concreto verrà riattraversato il percorso del paziente per poi provare assieme ad individuare i diversi modi di rappresentarli, i nodi critici ricorrenti e le azioni messe in campo.

La motivazione dei collaboratori tra obiettivi individuali e organizzativi

Le organizzazioni sanitarie sono sempre più sollecitate a coinvolgere costantemente nel processo di cura i pazienti e le loro famiglie, a rispondere efficacemente a problemi di salute sempre più complessi e a garantire un'offerta assistenziale di alta qualità in tempi rapidi. In questi contesti organizzativi agli operatori è richiesto di **assumere un ruolo più attivo** che in passato, nell'individuare le problematiche dei diversi destinatari e nel produrre risposte efficaci.

Spesso però le contrazioni delle risorse disponibili, l'aumento delle frammentazioni del lavoro sollecitate anche dalle numerose specializzazioni professionali, i continui cambiamenti richiesti in tempi sempre più ristretti non facilita l'esercizio attivo e proattivo del proprio ruolo. Anzi alimentano **demotivazioni e deresponsabilizzazioni**. Ciò si evidenzia ad esempio in alcuni atteggiamenti sia di rivendicazione che di ritiro.

Nelle nostre esperienze di consulenza e formazione abbiamo constatato come sia cruciale per produrre servizi efficaci ed efficienti far fronte a questi atteggiamenti. In particolare è strategico per coloro che hanno dei ruoli di responsabilità sviluppare una duplice capacità: saper promuovere e motivare **partecipazioni attive** dei diversi professionisti nei processi di cura e assistenza e saper valorizzare **gli apporti di ciascun elemento in ciascun gruppo di lavoro**.

Proposta

Lo Studio APS intende proporre a coloro che hanno dei ruoli di responsabilità tre incontri di confronto e apprendimento. L'obiettivo di questi appuntamenti formativi di mezza giornata è quello di affinare metodologie e strumenti efficaci per alimentare e tener in vita nei collaboratori le motivazioni necessarie a sentirsi parte attiva e proattiva nei processi quotidiani di cura e assistenza.

Con questo breve percorso s'intende valorizzare l'esperienza di ciascun partecipante, sollecitare uno sguardo curioso che porti ad approcci più produttivi alla problematica e rintracciare indicazioni operative efficaci.

La proposta prevede due momenti:

1. Attivazione di un piccolo gruppo per progettare i successivi due appuntamenti formativi. Nel team di progettazione verranno individuate delle specifiche problematiche correlate alle demotivazioni e deresponsabilizzazioni presenti nel proprio contesto lavorativo. E verranno prefigurate delle specifiche modalità di gestione.
2. Per la realizzazione dei due incontri formativi verranno costituiti dei gruppi formativi composti di massimo dodici componenti. Il lavoro in gruppo verrà condotto da un professionista dello Studio APS. In questi due incontri si cercherà di avvicinare conoscenze e metodologie efficaci per l'analisi e la comprensione della motivazione al lavoro, ponendo l'attenzione anche sulle strategie per sostenerla nei propri collaboratori.