

## Titolo

### Felicità e lavoro.

**La formazione fa domande e i Coordinatori infermieristici, tecnici e ostetrici propongono le risposte.**

#### **Autori**

**Marina Iemmi** – Azienda Ospedaliera Arcispedale S. Maria Nuova di Reggio Emilia – Dirigente Responsabile Direzione Infermieristica, Tecnica e Ostetrica – Viale Risorgimento, 57 42100 Reggio Emilia – tel. 0522 296649 – fax 0522 296309 – e-mail: [iemmi.marina@asmn.re.it](mailto:iemmi.marina@asmn.re.it)

**Marzia Prandi** – Azienda Ospedaliera Arcispedale S. Maria Nuova di Reggio Emilia – Responsabile Formazione e Sviluppo - Direzione Infermieristica, Tecnica e Ostetrica – Viale Risorgimento, 57 42100 Reggio Emilia – tel. 0522 295982 – fax 0522 296309 – e-mail: [prandi.marzia@asmn.re.it](mailto:prandi.marzia@asmn.re.it)

#### **Motivazione**

*Quale formazione continua per il Management infermieristico e tecnico? Quale domanda di competenza per il Management infermieristico e tecnico? Come garantire la coerenza fra operatività del Management infermieristico e tecnico e percorsi di formazione/sviluppo in Azienda? Come individuare le priorità formative del Management infermieristico e tecnico in una logica che integri il soggetto ed il Sistema di appartenenza?*

Per chi si occupa di formazione o di organizzazione aziendale in Sanità, queste sono domande abbastanza ricorrenti o che perlomeno periodicamente assumono una particolare rilevanza. Nella realtà dell’Azienda Ospedaliera Arcispedale S. Maria Nuova di Reggio Emilia, queste domande hanno assunto un particolare valore nel momento in cui si stavano delineando gli assetti aziendali attraverso il nuovo Atto Aziendale ed in corrispondenza, quindi, della necessità di descrivere lo *status quo dei ruoli professionali di coordinamento infermieristici e tecnici, i cui confini di ruolo erano e sono in continua trasformazione.*

Per evitare di perdersi nelle facili, ma fragili logiche della *formazione bisognosa e prescrittiva (sappiamo noi di che cosa avete bisogno)*, abbiamo scelto la logica della *formazione desiderante (che cosa mi piacerebbe)* che fa leva sulla “voglia” di apprendere nella prefigurazione di una piacevolezza futura sostenuta da una nuova generatività.

**Una formazione, quindi, che includa lo sviluppo, evitando di intendere i processi formativi come una risposta al malessere, ma come fonte del benessere soggettivo che consente di mobilitare l’energia delle risorse migliori delle persone.**

La logica della formazione desiderante richiede che siano le persone stesse, soggetto della formazione, ad esprimere i propri “desiderata”. E’ altresì importante considerare la struttura delle aspettative di chi coordina e i modi in cui elabora l’idea di sé, al fine di poter individuare un proprio progetto personale/professionale.

La proposta di formazione/sviluppo che è scaturita, ha messo in luce una *percezione di ruolo e di competenza ampiamente orientata alla leadership e quindi alla guida delle persone, nella*

consapevolezza della responsabilità di un potere dato dal ruolo/persona, in un contesto caratterizzato da una naturale complessità organizzativa e da un'altrettanto naturale conflittualità interpersonale.

*Ma quale formazione alla leadership?*

Nella risposta a questa domanda risiede, in particolare, la motivazione a condividere questa esperienza. Perché la risposta è stata frutto di una ricerca, anzi di una vera e propria crescita. Sentivamo che non ci bastava il classico corso a catalogo sulla Leadership, e il mercato della formazione ne offre davvero tanti.

**Volevamo qualcosa che ci coinvolgesse, che ci facesse sentire la forza dell'appartenenza, che ci facesse ri-scoprire i valori e il piacere del lavoro, che ci aiutasse a riconoscere in noi l'onore di svolgere una professione che guida e sostiene chi è in prima linea, alle prese con la sofferenza umana.**

**Volevamo qualcosa che facesse sentire meglio noi, per far sentire meglio gli operatori, per far sentire meglio i pazienti.**

La possiamo chiamare coerenza organizzativa, ma la possiamo anche chiamare responsabilità personale e umanizzazione delle relazioni.

## **Obiettivi**

### **Prima fase – L'analisi dei desideri formativi**

- Elaborare un progetto di formazione/intervento rivolto al Management Infermieristico e tecnico che corrisponda alle priorità di sviluppo personale/professionale espresse dagli stessi operatori, in coerenza con i valori aziendali dichiarati.

### **Seconda fase – La formazione in aula**

- Analizzare le finalità e gli obiettivi della Direzione Infermieristica, Tecnica e Ostetrica per costituire una cultura e un sistema di valori condiviso che orientino, in modo coerente, le scelte ed i comportamenti di leadership.
- Rinforzare le competenze richieste dal ruolo professionale con particolare attenzione alle aree: gestione dei conflitti, valorizzazione delle persone, gestione del cambiamento.
- Fornire conoscenze psicologiche di base e modelli di comportamento volti a sviluppare la capacità di guidare in modo motivante il gruppo di lavoro con flessibilità, efficacia e soddisfazione reciproca
- Avviare un programma permanente di supporto per l'attività di gestione del personale basato sul counseling di gruppo.

### **Terza fase – I progetti di miglioramento e la restituzione ai committenti organizzativi**

- Restituire alla committenza gli obiettivi individuali di miglioramento inerenti gli ambiti di leadership che agiscono sui fattori di motivazione sul lavoro dei collaboratori: appartenenza, crescita, affermazione del sé.

#### **Quarta fase – Discussione di casi a valenza relazionale**

- Pianificare incontri periodici, in un contesto di supervisione, durante i quali si analizzano le situazioni relazionali critiche e le situazioni relazioni gratificanti, con particolare attenzione allo stile di leadership agito dai RID/RTD verso i Coordinatori infermieristici e tecnici del Dipartimento di appartenenza e dai Coordinatori infermieristici e tecnici verso gli infermieri e i tecnici del Dipartimento di appartenenza.

#### **Materiali e metodi**

##### **Prima fase – L'analisi dei desideri formativi**

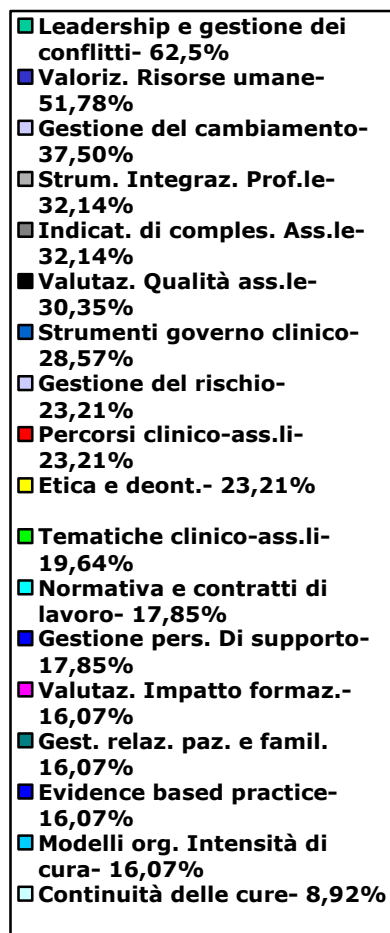
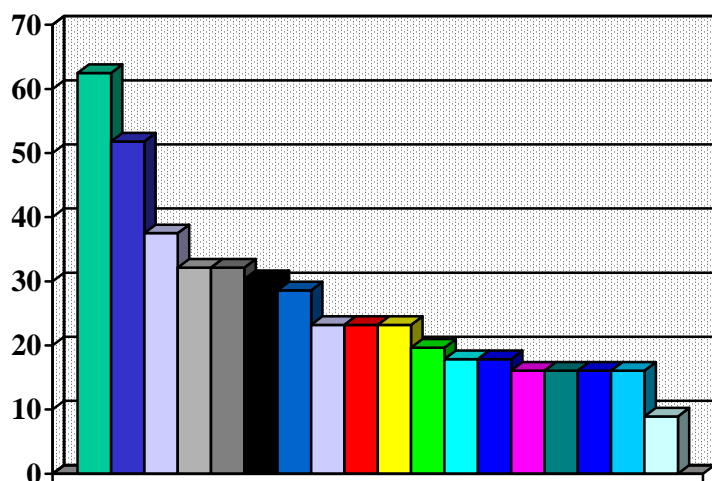
Si costituisce un gruppo di lavoro composto da Responsabile Formazione e Sviluppo della Direzione Infermieristica, Tecnica e Ostetrica, RID/RTD e Coordinatori Infermieristici e Tecnici che ha l'obiettivo di elaborare lo strumento di rilevazione dei desideri formativi del Management Infermieristico e Tecnico. Dopo un'analisi dell'Atto aziendale, della letteratura e delle pubblicazioni di esperienze effettuate in altri contesti, il gruppo propone alla Dirigente Responsabile della Direzione Infermieristica e Tecnica lo strumento elaborato che viene approvato e somministrato a 10 RID/RTD e 48 Coordinatori Infermieristici e Tecnici.

Il questionario autocompilato nominativo è stato restituito dal 100% dei RID/RTD e dal 96% dei Coordinatori Infermieristici e Tecnici.

Nel questionario viene chiesto di indicare le cinque aree tematiche prioritarie fra quelle indicate di seguito, nelle quali si ritiene di voler migliorare/sviluppare le proprie competenze.

Successivamente, a partire dalla tematica a cui è stata attribuita la massima priorità, e via via per ognuna delle altre quattro tematiche individuate, viene richiesto di descrivere la propria personale competenza da acquisire o da sviluppare.

Questi sono i risultati.



Oltre alla indubbia collocazione delle priorità di formazione, è altrettanto interessante analizzare come i RID/RTD e i Coordinatori hanno descritto le competenze desiderate per ognuna delle aree tematiche individuate come prioritarie:

COMPETENZE DESIDERATE		
Leadership e gestione dei conflitti	Valorizzazione risorse umane	Gestione del cambiamento
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Mantengo una posizione di equidistanza nei conflitti e li conduco a soluzione attraverso la mediazione.</li> <li>- Gestisco gli strumenti di comunicazione che consentono di attivare la collaborazione fra gli operatori.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Fronteggio le situazioni di stress che si creano nel gruppo, mantenendo il mio ruolo.</li> <li>- Identifico in ogni persona le potenzialità individuali al fine di arricchire il servizio e motivare la persona stessa.</li> <li>- Riconosco elementi o situazioni di valore nelle persone, ed agisco semplici ed immediati strumenti di riconoscimento positivo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Fronteggio le difficoltà che accompagnano il cambiamento e accompagno/sostengo gli operatori in questo processo.</li> <li>- Gestisco i cambiamenti che spesso causano disequilibri fra il personale e di conseguenza rappresentano un potenziale rischio per la qualità del servizio.</li> </ul>

Emerge il desiderio di un miglioramento di competenze che si può riferire alla cosiddetta “piccola leadership”. La leadership che si costruisce giorno dopo giorno, nella *relazione dinamica fra il “capo-guida” e i collaboratori*. Una “piccola leadership” che si impegna per la *competenza, la coerenza dei valori, la disponibilità all’ascolto e al dialogo, la valorizzazione delle persone, per rispettare la cultura dell’organizzazione e degli operatori*.

Questa analisi e il progetto formativo elaborato successivamente sono stati presentati al Collegio di Direzione dell’Azienda, ricevendo particolare attenzione e plauso da parte della Direzione aziendale e dei Direttori di Dipartimento.

## **Seconda fase – La formazione in aula**

Il percorso formativo ha previsto due livelli con mandato esplicito della Dirigente Responsabile della Direzione Infermieristica, Tecnica e Ostetrica.

Un primo livello rivolto a RID/RTD e Staff della Direzione Infermieristica e Tecnica che ha previsto sei giornate di formazione, ed un secondo livello rivolto ai Coordinatori Infermieristici e tecnici che ha previsto quattro giornate di formazione.

Si è delineato così un percorso impegnativo in termini di tempo, di impatto cognitivo ed emotivo e di investimento su progetti di miglioramento personali.

Il modello di riferimento proposto dai formatori fa riferimento principalmente a tre elementi:

- *I valori che l’Azienda ospedaliera ha dichiarato nel proprio Atto Aziendale: rispetto, collaborazione, trasparenza, responsabilità, qualità clinica, sicurezza, innovazione*
- *L’Analisi Transazionale che individua nel comportamento umano gli Stati dell’Io: Genitore, Adulto, Bambino e le conseguenti posizioni esistenziali.*
- *Gli orientamenti esistenziali che determinano i fattori di motivazione sul lavoro: sopravvivere, appartenere, crescere, affermare il sé.*

### *La prima lezione*

Ciò che colpisce dell’introduzione alla prima lezione del percorso formativo è la naturalezza dei contenuti, quasi sconcertante tanto corrisponde ad una verità comune a tutti i presenti.

<b>Il tema proposto è: <i>Quando e perché gli esseri umani sono felici?</i></b>
---

Felicità e lavoro: sembra un ossimoro all’inizio ma, guardando bene, è un binomio interessante e forse compatibile.

Nello svolgimento delle giornate di formazione, i partecipanti approfondiscono il proprio livello di motivazione al lavoro, nonché la consapevolezza del proprio profilo psicologico e delle prevalenti modalità di relazione con gli altri.

Ognuno può così riconoscere il proprio corredo comportamentale che porta nel lavoro.

Infatti, contrariamente a come alcuni pensano, non ci sono distinzioni fra personale e professionale quando si va alla radice delle proprie modalità di relazione.

Ognuno può confrontare come vede e sente se stesso e gli altri rispetto alle pulsioni di base esercitate sul lavoro: sopravvivere, appartenere, autoaffermarsi, crescere.

Ognuno può cogliere il valore del riconoscimento per sé e per gli altri, può sentire e agire la spinta verso lo sviluppo dei potenziali personali propri ed altrui.

C’è sempre un programma “ufficiale” in ogni corso di formazione che si rispetti, ma il valore di certi percorsi formativi, e questo percorso lo ha avuto, sta proprio nel cogliere che il programma lo si costruisce insieme, o meglio, che il programma sono le persone che vi partecipano. Ognuno porta se stesso e il suo posto nel gruppo. Il gruppo porta tutti e molto di più.

Si sono attraversati diversi territori grazie a questa esperienza e gli scenari si sono arricchiti con ciò che ognuno ha voluto portare di se stesso, attraverso l'alchimia dell'incontro fra storie di vita e professionali.

E' un atto di grande responsabilità mettersi in gioco, per attingere da questo la forza e la determinazione per essere attenti agli altri.

Certo, in aula la situazione è protetta, la guida dei docenti è una sicurezza, la percezione degli altri quando si fanno esperienze così emozionanti si trasforma rispetto a come ci si vede normalmente.

Così ci parla una voce tentatrice: "Ma questa non è la vera realtà".

In "realtà" non esistono vere o finte realtà, ma esistono diverse realtà tutte interdipendenti e interconnesse. Se vediamo così le cose, allora anche questo tipo di realtà è vera, al punto che comprendiamo come sono utili esperienze di questo genere per riconoscere che ci sono nuove possibilità nei nostri e altrui comportamenti. Comprendiamo che la relazione con l'altro, chiunque sia, è lo specchio di chi siamo noi e di chi è l'altro, in una continua trasformazione, sensibile alla consapevolezza e all'intenzione di chi la vive. Si tratta anche di mettere in gioco il coraggio, la sincerità e l'abilità nel metodo, per come si è capaci e per come si è fiduciosi nel tentare un nuovo approccio.

***Una cosa è stata molto chiara: il leader non cambia le persone, né può imbalsamare le situazioni!***

Si è sperimentato e compreso che:

- Il leader efficace accompagna e sostiene prima di tutto la consapevolezza e la crescita di sé stesso e, grazie a questa self-leadership, vede e crea attorno a sé delle possibilità di sostegno e di crescita dei collaboratori.
- Il leader efficace sa riconoscere che la leadership è nello stesso momento una competenza ed un processo.
- Il leader efficace sa distinguere il cosa, il come, il quando e il dove delle relazioni.
- Il leader efficace sa vedere i limiti oltre i quali non può incidere.
- Il leader efficace si pone una domanda: "Come posso orientare il comportamento altrui nel rispetto della scelta dell'altro di dire di sì o di no?".
- Il leader efficace sa che non si ottengono comportamenti a lungo termine, se non soddisfano i bisogni delle persone.
- Il leader efficace sa che ogni comportamento umano, almeno in un certo periodo della vita di una persona, è stato utile (anche se disfunzionale).
- Il leader efficace sa che i bambini come gli adulti imparano ciò che vivono.

Non si tratta di frasi fatte o facili teorie, si tratta di assumersi la responsabilità di ricoprire un ruolo di guida.

### **Terza fase – I progetti di miglioramento e la restituzione ai committenti organizzativi**

I partecipanti alla formazione individuano un progetto personale rivolto ai propri collaboratori che faccia leva sui fattori di motivazione sul lavoro: sopravvivere, appartenere, crescere, affermare il sé. Tale progetto viene presentato alla committenza nella giornata di chiusura del corso.

La committenza è rappresentata rispettivamente da:

- Direttore Generale e Dirigente Responsabile della Direzione Infermieristica per i RID/RTD e Staff della Direzione Infermieristica e Tecnica.
- Dirigente Responsabile della Direzione Infermieristica e RID/RTD per i Coordinatori Infermieristici e Tecnici.

La presentazione del progetto personale prevede anche che siano espresse alla Committenza eventuali richieste, affinché la realizzazione del progetto sia possibile.

#### **Quarta fase – Discussione di casi a valenza relazionale**

Verranno organizzati, a partire dal mese di settembre, degli incontri periodici di discussione di casi a valenza relazionale a cui parteciperanno in prima battuta i RID/RTD e i componenti dello Staff della Direzione Infermieristica con la supervisione del formatore. Successivamente si attiveranno incontri con lo stesso obiettivo a cui parteciperanno i Coordinatori Infermieristici e Tecnici con la supervisione da parte dei RID/RTD, che nel frattempo avranno acquisito il metodo per la conduzione.

I casi a valenza relazionale si riferiranno a situazioni vissute da RID/RTD e Coordinatore con i collaboratori, sia in contesti di relazione a due che in contesti di relazione di gruppo.

Senza dimenticare mai il nostro punto di partenza: **volevamo qualcosa che facesse sentire meglio noi, per far sentire meglio gli operatori, per far sentire meglio i pazienti.**

#### **Risultati e valutazioni**

Considerare la dimensione relazionale delle funzioni di coordinamento, come un elemento prioritario nella gestione delle persone che lavorano nell'organizzazione e conseguentemente un elemento fondamentale per la qualità dell'assistenza, sarà l'impegno e l'appuntamento futuro per il Management Infermieristico e Tecnico della nostra Azienda.

In questa fase del progetto possiamo solo dichiarare il livello di soddisfazione di coloro che hanno già effettuato la formazione d'aula. E' significativo riportare il contenuto di una mail inviata da alcuni RID al termine della loro formazione, ai Coordinatori del proprio Dipartimento:

*“Non mancate! E' un'opportunità importante, per me lo è stata!”*

Unanimemente RID/RTD e Staff della Direzione Infermieristica, Tecnica e Ostetrica hanno valutato molto positivamente il percorso formativo fin qui realizzato ed ora sentono la responsabilità di sostenere i propri collaboratori nel percorso formativo che li coinvolgerà.

La valutazione di ricaduta del progetto formativo si riferirà agli indicatori che ogni partecipante definirà sulla base del proprio progetto personale. Inoltre, verranno riproposti a distanza i test relativi ai fattori di motivazione sul lavoro e l'egogramma degli Stati dell'Io che verranno messi a confronto con quelli effettuati durante la formazione.

Infine, verranno valutati gli incontri sulla discussione dei casi a valenza relazionale, secondo indicatori che sono in via di definizione.

#### **Conclusioni**

Le persone che lavorano si differenziano non solo per la capacità di fare, ma anche per la loro volontà di fare o motivare. La motivazione è una delle principali determinanti del comportamento di una persona, compreso quello professionale. Lo sviluppo delle funzioni manageriali dei Coordinatori deve prevedere una continua analisi degli elementi che concorrono a motivare loro stessi ed i propri collaboratori, nella consapevolezza che la soddisfazione del paziente/cliente passa molto attraverso questo processo.

Questo percorso che nasce dai desideri formativi dei Coordinatori e da come loro si vedono, pone in primo piano la crescita di un'intelligenza collettiva che possa sostenerli nel loro difficile compito.

La funzione di guida dei Coordinatori, seppur ricca di criticità e momenti di scoramento, rappresenta infatti la peculiarità originale di tale ruolo. Un ruolo che richiede il confronto con un alto livello di differenziazione nelle relazioni (ogni collaboratore è diverso), una trasparente

coerenza di valori personali e professionali, una responsabile partecipazione al risultato finale: **il meglio per i pazienti/clienti.**

**“Non passano più di due settimane prima che i collaboratori si rivolgano ai clienti nello stesso modo con cui noi ci rivolgiamo a loro” (Sam Walton)**

Infine torniamo al titolo di questa relazione.

Posto che la felicità non è uno stato permanente, ma è suscettibile come ogni altro fenomeno di continue trasformazioni. Considerato che una possibile definizione di felicità può essere: **la felicità è godere di ciò che si ha.**

Allora ritorna la domanda:

**“Felicità e lavoro: è un binomio possibile per chi lavora in ospedale, per chi è a contatto con la sofferenza delle persone e la complessità della organizzazione sanitaria ?”.**

Se continuiamo a porci questa domanda è perché, forse sotto sotto, crediamo che sia possibile!

## **Bibliografia**

Ballabio L., Baronetto D. (2006), *PERSONALEPROFESSIONALE. Formare ben-essere e benessere nelle nostre persone e nell'organizzazione.*Milano. Franco Angeli

Bruscaglioni M., (2005), *Per una formazione vitalizzante. Strumenti professionali* .Milano.Franco Angeli

D'Amato V., (2003), *Gestire il presente e creare il futuro. L'esigenza di un viaggio aziendale partecipativo.*Milano.Franco Angeli

Lavalle T. (2003), *Dirigere le risorse umane. Il settore infermieristico.*Roma. Carocci Faber

Piccinino G., (2006), *Il piacere di lavorare. Viaggio in se stessi per ritrovare la passione del fare.*Trento.Erickson