

**“Sbagliando s’impara... Lavorare male stanca”:  
strategie di fronteggiamento dell’errore e delle criticità**  
Giuseppina Intravaia, Daniele Saglietti, Eugenia Baldi, Nadia Boido, Luisella Canale,  
Maria Grazia Ciofani, Angela Menga, Carmen Occhetto

*“Il più grosso sbaglio che una persona possa fare è  
avere paura di fare uno sbaglio” (Elbert Hubbard)*

## **Premessa**

Con il termine di ‘salute organizzativa’ ci si riferisce alla capacità di un’organizzazione non solo di essere efficace e produttiva, ma anche di crescere e svilupparsi promuovendo e mantenendo un adeguato grado di benessere fisico e psicologico, alimentando costruttivamente la convivenza sociale di chi vi lavora.

Le organizzazioni, attraverso la definizione dei contesti di lavoro e l’adozione di alcune pratiche possono contribuire o meno al benessere e influire direttamente sullo stato di salute dell’intero sistema. Il benessere organizzativo risiede nella qualità della relazione esistente tra le persone e il contesto di lavoro.

Quando si verificano condizioni di scarso benessere organizzativo si determinano, sul piano concreto, fenomeni quali diminuzione della produttività, assenteismo, bassi livelli di motivazione, stress e burn out, ridotta disponibilità al lavoro, carenza di fiducia, mancanza di impegno, aumento di reclami da parte dell’utente. Questi e altri indicatori di malessere rappresentano il riflesso dello stato di disagio e malessere psicologico di chi vi lavora. La riduzione della qualità della vita lavorativa in generale e la diminuzione del senso individuale di benessere rendono pertanto onerosa la convivenza e lo sviluppo dell’organizzazione. Questa deve essere orientata verso i bisogni e le richieste della cittadinanza, ma capace al tempo stesso di coinvolgere i propri lavoratori, investendo sulle risorse umane, fornendo loro le competenze necessarie per svolgere adeguatamente i propri compiti, valorizzandone le attitudini.

Il percorso formativo ‘Sbagliando si impara...Lavorare male stanca’, si inserisce all’interno del più ampio progetto finalizzato alla promozione della salute organizzativa avviato fin dal 2005 all’interno dell’ASLCN2 con l’obiettivo di migliorare la qualità di vita dei professionisti che operano all’interno dell’Azienda e conseguentemente il livello delle prestazioni erogate. In questi anni sono state realizzate diverse iniziative, integrate tra loro, rivolte al personale, finalizzate alla prevenzione del disagio lavorativo e alla valorizzazione delle buone prassi, nell’ottica di migliorare il benessere lavorativo.

Si ricordano tra le altre l’analisi del clima organizzativo svolta nel 2008 e il percorso “Una mela al giorno...”, esperienze descritte anche all’interno del Bollettino epidemiologico (vedi Bollettini anno 2008 e anno 2006).

Valorizzare il capitale umano significa centrare l’attenzione sulle persone e sulla loro disponibilità a condividere le conoscenze e le esperienze. In sanità trasferire esperienza significa non solo socializzare informazioni, ma accrescere la conoscenza del gruppo di lavoro e aumentare le competenze.

Con il focus centrato su questi aspetti, l’attenzione è stata orientata allo sviluppo dei diversi gradi di competenze. La prevalenza delle azioni avviate sulla valorizzazione delle buone pratiche presupponeva l’individuazione e lo sviluppo:

- della competenza operativa, che ha come indicatore la capacità di mettere a disposizione degli altri il proprio lavoro per il raggiungimento di obiettivi comuni;
- della competenza avanzata, a cui è posto come indicatore l’interagire con gli altri, imparando a gestire la conflittualità, condividendo conoscenze e competenze per favorire il raggiungimento degli obiettivi comuni;
- della competenza generativa, con gli indicatori di essere in grado di offrire e promuovere collaborazione, incentivare i diversi contributi, cercando sintesi di volta in volta efficaci al raggiungimento degli obiettivi e alla crescita del gruppo di lavoro.

## **Obiettivo del corso**

Condurre i gruppi a lavorare sulle storie lavorative individuali per valorizzarle, condividere buone prassi di risoluzione dei problemi, sviluppando strategie di fronteggiamento delle criticità e degli errori organizzativi.

Gli interventi predisposti per valorizzare le buone pratiche avevano e hanno anche la finalità di promuovere il riconoscimento del *sapere tacito*. Nelle Aziende sanitarie è dispersa una notevole quantità di sapere "soft", che sfugge a riconoscimento e definizioni; le persone posseggono molte più conoscenze di quanto siano consapevoli e un repertorio di: informazioni, strumenti, modalità e competenze, viene acquisito e interiorizzato senza diventare manifesto. Rendere esplicito il sapere tacito valorizza le persone, i gruppi di lavoro e le organizzazioni.

Dare visibilità a modalità efficaci, regole e norme non scritte, intuizioni e azioni praticate ma non definite, accresce e rende trasferibile il know-how, responsabilizza e aumenta il livello di partecipazione dei professionisti.

## **Realizzazione del corso**

Dopo una fase di progettazione da parte del gruppo di lavoro, costituito da operatori della SOC Psicologia, in collaborazione con il Medico competente, l' RSPP e l'Amministrazione del Personale, il corso di formazione è stato presentato ai Direttori di Struttura e ai Coordinatori infermieristici; nei primi mesi del 2014 sono state attivate le prime edizioni del percorso. Hanno lavorato cinque gruppi nel 2014 e cinque gruppi nel 2015; ogni gruppo multiprofessionale era composto da circa venti dipendenti appartenenti a diverse strutture organizzative dell'Azienda, per permettere lo scambio delle esperienze tra i diversi Servizi e ruoli professionali. Nello specifico è stato richiesto ad ogni Servizio/Reparto di trasmettere due o tre nominativi, appartenenti ad almeno due professioni differenti, che hanno preso parte allo stesso gruppo del percorso formativo, per favorire ulteriormente, da un lato l'integrazione multiprofessionale e intra-aziendale, dall'altro la condivisione e la trasferibilità delle esperienze. Il corso si è articolato per ogni gruppo in quattro incontri di quattro ore ciascuno.

L'intero percorso si snoda con l'accompagnamento della figura di Mary Poppins ("...con un poco di zucchero la pillola va giù..."), simbolo ludico e regressivo, fornita di una borsa da cui tirare fuori in ogni occasione gli attrezzi più utili a risolvere situazioni difficili. Mary Poppins aiuta a ricordare che anche nelle situazioni più complicate e difficili è possibile vedere un risvolto positivo e soprattutto avere un atteggiamento costruttivo. Il corso si propone come occasione di andare a scoprire nella propria 'cassetta degli attrezzi' le risorse presenti, di cui ci si è arricchiti nella propria storia professionale, per metterle a disposizione degli altri partecipanti, in uno scambio reciproco da cui si può anche uscire con strumenti nuovi.

Ogni gruppo è stato accompagnato da operatori appartenenti alla Struttura Organizzativa Complesse Psicologia:

- un conduttore;
- un co-conduttore

con la funzione di facilitatori nelle attività proposte;

- un osservatore, memoria del gruppo.

## **Metodologia utilizzata**

L'intera esperienza si è svolta utilizzando un approccio interattivo e dinamico; le attività del corso sono state preparate in modo da facilitare e stimolare il coinvolgimento attivo dei partecipanti, la riflessione e la sensibilizzazione sugli argomenti.

Il percorso, di tipo esperienziale, in sotto-gruppi e in gruppo allargato, ha previsto l'utilizzo di diverse tecniche formative:

- tecniche di arteterapia, attraverso l'utilizzo e la creazione di immagini
- visione di filmati
- role playing e simulazioni di momenti di vita lavorativa
- discussioni in aula

Elettivamente sono state utilizzate alcune tecniche della narrazione, metodologia che permette di riflettere sul proprio comportamento, sulle percezioni e sulle emozioni, favorisce l'ampliamento della conoscenza di sé e permette di attribuire significati agli eventi della propria storia lavorativa individuale e organizzativa. La scrittura obbliga a fare opera di sintesi e a riflettere sulla descrizione delle esperienze vissute; fissando sulla pagina eventi della propria storia, attraverso la scrittura è possibile modificare e riconnotare in senso cognitivo quegli stessi eventi; come scrive Lucia Portis<sup>1</sup>, '....sempre,

---

<sup>1</sup> Portis L. (2009). Storie allo specchio, racconti migranti, Unicopli, Milano

quando si scrive, si scopre qualcosa di sé, in questo senso la scrittura è cura, nel modo in cui rende evidenti i significati latenti presenti in ogni individuo. ...'.

Il confronto con le storie di ognuno permette di cogliere che la propria è simile a quella degli altri, ma nel contempo è unica.

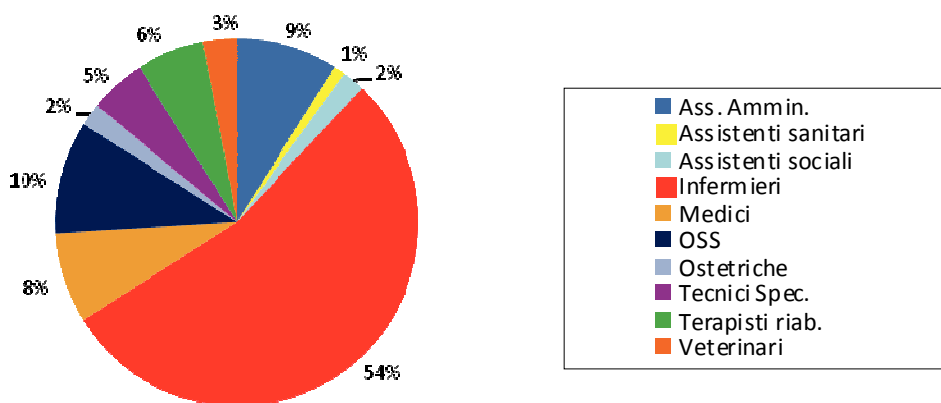
### Il percorso effettuato: risultati

A seguito della realizzazione del corso, è possibile effettuare un bilancio sull'andamento del percorso formativo.

E' possibile riscontrare l'elevata **partecipazione** dei componenti dei gruppi, sia per quanto riguarda la frequenza ai diversi moduli, sia per l'adesione alle attività; gli operatori hanno preso parte alle attività proposte in modo gradualmente sempre più attivo e coinvolto con l'avanzare del corso.

Nel totale, hanno partecipato al percorso n. 101 operatori nell'anno 2015 e n.105 operatori nell'anno 2014 così rappresentati:

- per ruolo professionale:



- per Servizio di appartenenza, distribuiti fra le sedi di Alba e Bra:

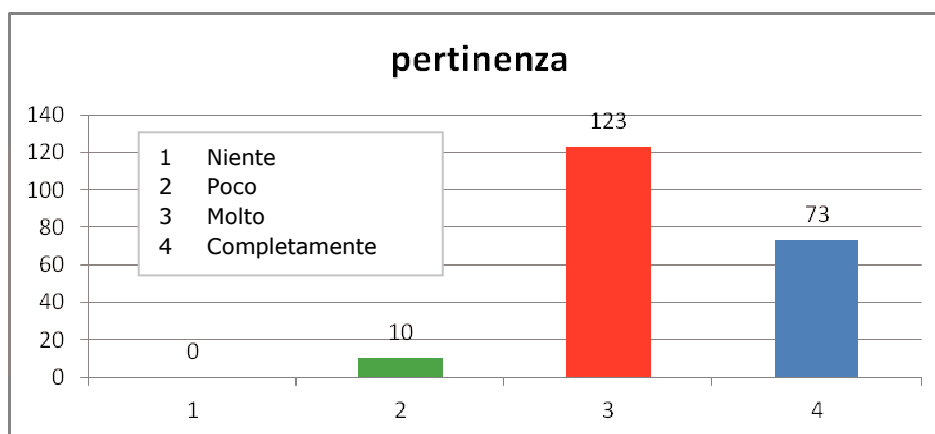
CURE PRIMARIE	n.19
POLIAMBULATORI INTRA E EXTRA OSPEDALIERI	n.12
SOC NEFROLOGIA/DIALISI	n.11
SOC ONCOLOGIA	n.11
MEDICINA LUNGODEGENZA	n.10
SOC RIABILITAZIONE FUNZIONALE	n.10
LABORATORIO ANALISI	n.10
SALUTE MENTALE	n.10
SOC UROLOGIA	n.8
VACCINAZIONI	n.7
SOC MEDICINA	n.7
SPRESAL	n.6
SOC RADIOLOGIA	n.6
CUCINA	n.6
NEUROPSICHIATRIA INFANTILE	n.5

SOC SANITA' ANIMALE	n.5
SERVIZI SOCIALI	n.5
SOC CHIRURGIA	n.5
DAPO	n.4
SOC PEDIATRIA	n.4
RISK MANAGEMENT	n.4
SOC ANESTESIA E RIANIMAZIONE	n.4
SOC OCULISTICA	n.4
DISTRETTO	n.3
SOC PATRIMONIALE	n.3
SOC OSTETRICIA E GINECOLOGIA	n.3
PRONTO SOCCORSO	n.3
SERVIZI CENTRALINO/PORTINERIA	n.3
SERVIZIO INFERMIERISTICO	n.3
SOC ORTOPEDIA	n.3
ECONOMATO	n.2
SALE OPERATORIE	n.2
SER.D	n.2
SOS PREVENZIONE e PROTEZIONE	n.2
TBI	n.2
SIAN	n.1
FARMACIA	n.1

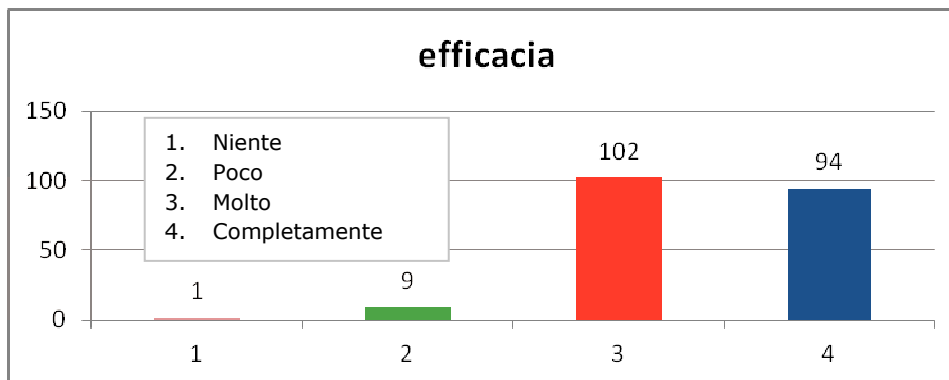
Per quanto concerne il **gradimento** al corso, i partecipanti riportano verbalmente e sui questionari finali un buon livello di soddisfazione, sia per le attività proposte, sia per gli effetti ottenuti. Nonostante alcuni non avessero alte aspettative iniziali, la maggior parte dei componenti dei gruppi ritiene, al momento della conclusione, di aver vissuto una buona e costruttiva esperienza.

Questi sono i risultati ottenuti dal questionario di gradimento:

1. *Valutazione della pertinenza degli obiettivi didattici rispetto alla professione*



## 2. Efficacia formativa dell'evento



Per quanto riguarda l'obiettivo primario del percorso formativo, l'individuazione di strategie atte a fronteggiare le criticità, ogni gruppo ha portato a termine il suo compito; a partire dalla ricostruzione di eventi critici avvenuti nel contesto lavorativo, sono stati focalizzati gli elementi e le risorse che hanno consentito di superare le situazioni di difficoltà. In taluni casi le difficoltà stesse sono diventate opportunità di trasformazione e occasioni di miglioramento delle prassi di lavoro. Nell'ultima giornata di formazione l'esperienza è stata rielaborata sotto forma di racconto, che rispecchia le caratteristiche e lo spirito di ciascun gruppo.

Il bilancio del percorso è stato più che soddisfacente, i partecipanti hanno richiesto di continuare l'iniziativa e di dare la possibilità anche ai colleghi non coinvolti di vivere l'esperienza, che sta continuando anche nel 2016.

Questa esperienza figura tra le esperienze significative documentate all'interno del Laboratorio nazionale FIASO "Sviluppo e tutela del benessere e della salute organizzativa nelle Aziende sanitarie".

Le azioni di empowerment promosse da questo percorso formativo rappresentano il tentativo di avviare processi continui di valorizzazione di buone pratiche e di incentivarne la diffusione e la trasferibilità; valorizzare il capitale umano per favorire lo sviluppo di quella che Tronti definisce *partecipazione cognitiva*, la volontà di acquisire-condividere-utilizzare le conoscenze, proprie e dell'organizzazione, per migliorare i processi lavorativi e la qualità delle prestazioni erogate.

Per promuovere la partecipazione cognitiva *"i lavoratori devono poter identificare se stessi come appartenenti a una comunità, più precisamente a una knowledge community, ovvero alla comunità che al tempo stesso alimenta e utilizza un comune patrimonio di conoscenza. Perché i lavoratori possano esprimere gradi di partecipazione cognitiva adeguati a sostenere la sfida competitiva sono necessari elevati livelli di fiducia, trasparenza e lealtà reciproca tra loro e il management"*<sup>2</sup>.

### GRUPPO DI PROGETTO

#### Ideazione e progettazione:

SOC Psicologia

#### Realizzazione:

Psicologia in collaborazione con Medico competente, RSSPP e Amministrazione Personale

#### Staff Formatori:

Eugenia Baldi, Nadia Boido, Luisella Canale, M. Grazia Ciofani, Giuseppina Intravaia, Angela Menga, Carmen Occhetto, Daniele Saglietti

#### Organizzazione:

Psicologia e Organizzazione Sviluppo Risorse Umane (OSRU)

Si ringraziano:

- il Centro di documentazione Steadycam per il contributo offerto sulla ricerca e preparazione dei materiali audiovisivi.

Il Servizio Mensa Ospedaliero e il Commes

<sup>2</sup> Tronti, L. (2012). *Capitale Umano. Definizione e misurazioni*. Padova: Cedam.