

## **“I valori nel cambiamento: dalle parole alle azioni...**

### **Viaggiare leggeri...”**

**Giuseppina Intravaia, Maria Grazia Ciofani, Daniele Saglietti, Eugenia Baldi, Nadia Boido, Luisella Canale, Angelamaria Menga, Carmela Occhetto**

#### **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. L’organizzazione deve riuscire a creare relazioni positive e fruttuose tra tutti i soggetti che la compongono, quindi tra il management e i lavoratori e tra i lavoratori stessi, in modo da raggiungere un clima che sia il più possibile positivo nell’interesse degli uni e degli altri in una prospettiva di convergenza di interessi. E’ interesse dell’azienda, dell’amministrazione, del datore di lavoro che l’organizzazione sia ispirata ad un benessere, così come lo è, naturalmente, per i lavoratori. Ai tradizionali fattori di rischio nei luoghi di lavoro vanno pertanto aggiunti i cosiddetti rischi psicosociali, che riguardano variabili legate al clima organizzativo ed agli stili di convivenza sociale. 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 degli utenti. Questi e altri indicatori 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.

L’ASL CN2 da anni investe in progetti volti a garantire agli operatori le competenze necessarie per svolgere adeguatamente i loro compiti e rispondere al meglio ai bisogni della cittadinanza, valorizzando le attitudini nel proprio contesto professionale e generando un capitale conoscitivo ed esperienziale in termini di buone pratiche. 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.

Il percorso formativo “I valori nel cambiamento... dalle parole alle azioni... Viaggiare leggeri” si inserisce all’interno del più ampio progetto finalizzato alla promozione della salute organizzativa avviato fin dal 2005 all’interno dell’ASL CN2 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: si ricordano tra le altre l’analisi del clima organizzativo svolta nel 2008, il percorso “Una mela al giorno...” e il percorso “Sbagliando s’impara... strategie di fronteggiamento dell’errore e delle criticità”, esperienze descritte anche all’interno del Bollettino Epidemiologico (vedi Bollettini epidemiologici anno 2015, anno 2008 e anno 2006).

La proposta formativa “I valori nel cambiamento...”, in continuità all’esperienza maturata nei percorsi precedenti, origina dalle “impronte” lasciate dai dipendenti dell’azienda che vi hanno preso parte, caratterizzate dai valori che qualificano il lavoro e dalla necessità di accompagnare le trasformazioni e il cambiamento.

Il confronto multiprofessionale e la ricaduta nei Gruppi di Lavoro ha permesso di valorizzare le buone pratiche organizzative e relazionali emerse per trasformarle in ulteriori occasioni di miglioramento dei contesti lavorativi. La ricostruzione di buone pratiche, associate alla condivisione dei valori, ha reso oggettivamente strategie efficaci, declinate in comportamenti e responsabilità, per fronteggiare meglio le criticità e accompagnare il cambiamento, anche nella prospettiva del nuovo Ospedale di Verduno. Il percorso ha proposto ai corsisti e alle Strutture di appartenenza modalità condivise per poter rendere operativo il processo di miglioramento individuato.

Mayton, Ball-Rockeach e Loges<sub>1</sub> definiscono i valori come *“una serie di credenze che sostengono la superiorità di un determinato modello di condotta, o di alcune finalità di vita, rispetto a modalità alternative”*.

## Obiettivo del corso

Condurre i gruppi di lavoro a lasciar emergere, aggiornare e condividere i valori che guidano la professione sanitaria nelle diverse aree organizzative. Dare visibilità ai valori che guidano l'operato quotidiano dei professionisti della salute, 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 S.C. 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; nel secondo semestre del 2017 sono state attivate le prime 3 edizioni del percorso, che è continuato poi con altre edizioni nel 2018. Nel 2017 hanno lavorato tre gruppi multiprofessionali; ognuno 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. È stata sottolineata la necessaria ricaduta sull'intero Servizio di appartenenza della partecipazione a questo percorso, e pertanto si è evidenziata l'opportunità di presenza di figure con funzioni di coordinamento. Più delle precedenti, infatti, tale proposta formativa ha impegnato i partecipanti nella condivisione con l'équipe di appartenenza delle varie tappe del percorso.

Il corso si è articolato per ogni gruppo in quattro incontri di tre ore e trenta ciascuno, per un totale di 14 ore di percorso. A tale monte ore in aula va aggiunto il tempo che si è reso necessario tra un incontro e l'altro, nelle rispettive équipe, per aggiornare e coinvolgere i colleghi e preparare i lavori richiesti.

A partire dalla visione di un filmato realizzato grazie alla collaborazione con il Centro di documentazione Steadycam, che riassume momenti salienti dell'ultimo percorso formativo ("Sbagliando s'impara ... Strategie di fronteggiamento dell'errore e delle criticità") e le cui immagini finali collocano le numerose "impronte" lungo un tratto di strada in salita, nella direzione del cambiamento, l'intero percorso "I valori nel cambiamento... dalle parole alle azioni... Viaggiare leggeri" si snoda con l'accompagnamento della **metafora del viaggio**, nello specifico del viaggio in mare aperto. Il corso si propone come occasione per far emergere il valore principale della Struttura di appartenenza, valorizzarlo e custodirlo durante il viaggio verso la nuova destinazione.

È necessario dunque essere consapevoli di qual è il tesoro (valore) che si custodisce sul proprio vascello, recuperarlo casomai si fosse perso e proteggerlo da tutti i pericoli del caso (scogli, iceberg, secche, risacche, squali, pirati, etc.), pericoli esterni ed interni, onde evitare il rischio maggiore, il naufragio...

La storia racconta che per mare tutto può succedere: oltre agli atti di pirateria, anche ammutinamenti, sinistri marittimi quali errori di navigazione, collisioni, incagli, avarie, arenamenti, attacchi marini da parte della fauna marina, eventi meteorologici avversi, scrigni nascosti, sepolti in isole sperdute e rintracciabili soltanto grazie ad arcane mappe del tesoro.

Si è trattato inoltre di lasciar andare ciò che non serve più, per viaggiare leggeri e fare spazio al nuovo che arriva sempre da ogni nuovo viaggio.

Ogni gruppo è stato accompagnato da operatori appartenenti alla S.C. di Psicologia:

- un conduttore;
- un co-conduttore con la funzione di facilitatore nelle attività proposte;
- un osservatore, memoria del gruppo.

## Metodologia utilizzata

L'intera esperienza si è svolta utilizzando un approccio interattivo e dinamico. Sono stati utilizzati metodi che hanno facilitato il coinvolgimento attivo e l'interazione tra i partecipanti, la riflessione e la sensibilizzazione sugli argomenti attraverso attività individuali e di gruppo che hanno stimolato la creatività e la condivisione.

Il percorso, di tipo esperienziale, in sotto-gruppi e in gruppo allargato, ha previsto l'utilizzo di diverse tecniche formative, a cominciare da quelle "rompi ghiaccio" proposte all'inizio di ogni sessione per aiutare il gruppo a sciogliersi e a ritrovarsi ad ogni incontro successivo al primo.

Il corpo è stato ampiamente utilizzato come "strumento" e le metodologie proposte sono state pensate con l'intento di favorire l'attivazione dei diversi canali sensoriali:

- metodologie "uditive": presentazioni, interviste, discussioni, letture di testi precedentemente scritti, ascolto di musica;
- metodologie "visive": visualizzazione guidata, visione filmati, osservazioni role-playing, sculture ed altri strumenti/processi dimostrativi;
- metodologie "fisiche/cinestesiche": giochi di ruolo, esercizi di gruppo, sculture corporee.

E' stato anche proposto l'uso di alcuni strumenti della narrazione che hanno permesso di riflettere e rielaborare le esperienze, aumentando la consapevolezza e attribuendo nuovi significati e chiavi di lettura: attraverso la scrittura, ciascun partecipante ha descritto un momento in cui il valore del proprio Servizio è venuto meno e come è stato recuperato.

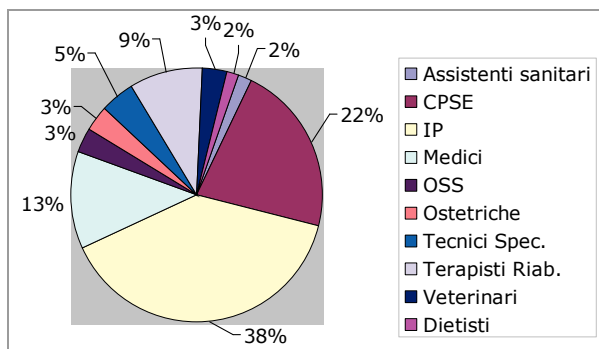
## Il percorso effettuato: risultati

A seguito della realizzazione del corso, è possibile effettuare un bilancio sull'andamento del percorso formativo. Come già anticipato in precedenza, i dati qui riportati si riferiscono alle edizioni del 2017.

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 nell'anno 2017 n. 64 operatori, così rappresentati:

- per ruolo professionale:



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

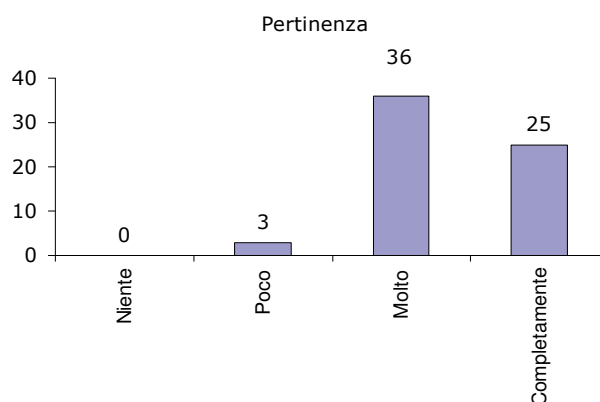
Servizi di appartenenza	Partecipanti
SC NEFROLOGIA DIALISI E NUTRIZIONE CLINICA	5
SALA PRELIEVI E TRASFUSIONI	5
SSD NPI	4
DISTRETTO ALBA	4
DSM ALBA	4
POLIAMBULATORI OSPEDALE ALBA	3
OSTETRICIA	3
RRF	3
ONCOLOGIA	3
ORTOPEDIA BRA	3
EPIDEMIOLOGIA IGIENE	2
SC LABORATORIO ANALISI	2
SALE OPERATORIE	2
SPRESAL	2
SC CHIRURGIA	2
PEDIATRIA	2
CURE DOMICILIARI DISTRETTO 2 BRA	2
SC NEUROLOGIA	2
SSD QUALITY RISK MANAGEMENT	2
SSD VETERINARIA	2
SC ANATOMIA PATOLOGICA	2
SC MEDICINA BRA	1
HOSPICE BRA	1
CHIRURGIA BRA	1

- A titolo di esempio, i valori emersi, tra loro interdipendenti, potrebbero essere così raggruppati:
- valori personali: quelli che permettono il raggiungimento del benessere a livello individuale, nei singoli membri dell'équipe, e sono rappresentati da autodeterminazione, salute, cura motivazione e interesse verso gli altri, che permettono di soddisfare bisogni come empatia, attaccamento, solidarietà;
  - valori relazionali: consentono di congiungere la sfera individuale a quella collettiva e sono rappresentati da collaborazione, condivisione, comunicazione, rispetto per la diversità;
  - valori collettivi: giustizia e responsabilità sociale, sostegno, umanità.

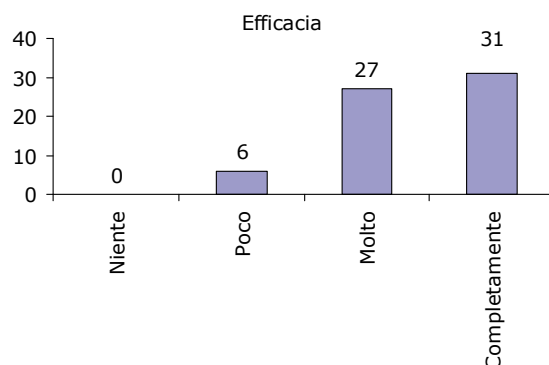
Per quanto concerne il **gradimento** al corso, i partecipanti riportano verbalmente e sui questionari finali un buon livello di soddisfazione, sia per le attività proposte, sia per gli effetti ottenuti. Nonostante alcuni non avessero alte aspettative iniziali, la maggior parte dei componenti dei gruppi 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 e la "valorizzazione" del valore che guida e caratterizza il proprio servizio di appartenenza, ogni gruppo ha portato a termine il suo compito; a partire dalla ricostruzione degli imprevisti avvenuti nel contesto lavorativo, sono stati focalizzati gli elementi e le risorse che hanno consentito di recuperare il valore dell'équipe. Nell'ultima giornata di formazione l'esperienza è stata rielaborata sotto forma di progetto migliorativo (Project Work), per rendere maggiormente visibile il valore che rispecchia le caratteristiche e lo spirito di ciascun gruppo di lavoro.

L'indicazione, concordata con la Direzione aziendale, è stata di orientare lo sviluppo dei valori di ogni struttura, non sulle criticità, ma sulle condizioni e sulle pratiche condivise all'interno dei singoli servizi, come occasione di ulteriore riflessione, sviluppo e auspicabile implementazione.

A confermare il buon coinvolgimento nell'esperienza, gli operatori dei vari gruppi hanno partecipato agli incontri di monitoraggio proposti, a sei mesi e a un anno dalla conclusione del percorso, condividendo le modalità di sviluppo e attuazione dei microprogetti attivati all'interno delle diverse unità operative a partire dal Project Work.

L'insieme dei project work costituisce un vero e proprio portafoglio di valori dell'Azienda sanitaria, a cui sono associate pratiche, modalità e relazioni, orientate al miglioramento e alla trasferibilità. Crediamo che al completamento del percorso formativo rivolto a tutte le strutture

sanitarie, previsto entro la fine del corrente anno 2018, sarà possibile rappresentare l'insieme dei project work come la somma dei valori dell'Azienda, quale valore complessivo e partecipato che qualificherà ulteriormente la riorganizzazione dei Servizi territoriali e ospedalieri con l'apertura del Nuovo Ospedale di Verduno e delle Case della Salute.

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 sostenere processi continui di valorizzazione di buone pratiche, con l'obiettivo dichiarato di incentivarne la diffusione e la trasferibilità. La valorizzazione del capitale umano favorisce 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.

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>.

L'incremento della collaborazione veicola e facilita l'aumento della qualità globale, delle relazioni interne ed esterne, dell'efficienza e delle prestazioni erogate, con ricadute dirette anche a favore del malato e dei cittadini.

La modalità partecipativa incrementa la cultura organizzativa e risulta determinante nell'aumentare la capacità di reagire all'incertezza e agli imprevisti, di affrontare il cambiamento, fornendo identità e soprattutto significati per l'esperienza quotidiana e per la progettazione del futuro.

## Bibliografia

1. Mayton, Ball-Rockeach e Loges (1994). *Human values and social issues: An introduction*, in Journal of Social Issues, 50(4), pp. 1-8.
2. Tronti, L. (2012). *Capitale Umano. Definizione e misurazioni*, Cedam, Padova.

## GRUPPO DI PROGETTO

### Ideazione e progettazione:

S.C. 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 ringrazia il Centro di documentazione Steadycam per il contributo offerto sulla ricerca e preparazione dei materiali audiovisivi.*