

A large, abstract graphic on the left side of the page. It consists of several overlapping circular and triangular shapes in shades of blue, yellow, and light green, creating a dynamic, geometric pattern.

COMPASS - Competenze di leadership per la cura incentrata sulla persona

Project Number: 2022-1-IT01-KA220-VET-000085084

The European Commission support for the production of this publication does not constitute an endorsement of the contents which reflect the views only of the authors, and the Commission cannot be held responsible for any use which may be made of the information contained therein.

SOMMARIO

IL PROGETTO COMPASS	2
MODULO 1.....	3
Ispira la leadership negli altri, aiutandoli a riflettere sulle sfide, a pensare al futuro e a pianificare il futuro.	3
MODULO 2.....	28
Motivi di resistenza al cambiamento e spazio sicuro per parlare	28
MODULO 3.....	45
Correggere i comportamenti inaccettabili o richiamare rispettosamente una discrepanza nei comportamenti degli altri.	45
MODULO 4.....	61
Essere in grado di vedere il contesto più ampio, che può informare una maggiore comprensione dei problemi e delle azioni.	61
MODULO 5.....	85
Comunicazione e pensiero critico	85
MODULO 6.....	104
Riflettere sull'ipotesi di un problema	104
ALLEGATI	131

IL PROGETTO COMPASS

Compass è un **progetto Erasmus+** pensato per i **coordinatori** dei servizi di assistenza alle persone anziane. La sua missione è quella di aiutarli ad adattare le loro competenze per fornire una **leadership nell'assistenza centrata sulla persona (PCC)** e per sostenere efficacemente i lavoratori in prima linea nell'implementazione dei servizi PCC.

Questo manuale teorico riunisce tutte le ricerche scientifiche raccolte per il corso di formazione "COMPASS - Care Managers Leading in Person Centered Care" e **serve come tabella di marcia** per lo sviluppo delle conoscenze acquisite.

La formazione è strutturata in **6 moduli**, che si svolgono in **sessioni online e offline**. Toccherà argomenti come la leadership, il cambiamento organizzativo, il comportamento, il contesto e la prospettiva organizzativa, la comunicazione non verbale, il pensiero critico, gli strumenti e le strategie di risoluzione dei problemi, i metodi partecipativi.

MODULO 1

Ispira la leadership negli altri, aiutandoli a riflettere sulle sfide, a pensare al futuro e a pianificare il futuro.

Introduzione

Negli ultimi anni, la leadership è stata un argomento di ricerca e di interesse in tutta la società. La leadership ha assunto maggiore rilevanza e importanza nell'assistenza sanitaria e nei servizi di cura (Cozens & Mowbray, 2001).

Alcuni leader raggiungono questa posizione attraverso l'assegnazione di un ruolo, ma altri emergono grazie alla propria influenza e al riconoscimento del proprio team. Le caratteristiche di un leader includono la capacità di comunicare bene, di andare d'accordo con persone diverse, di lavorare in squadra, di infondere creatività, di creare un ambiente in cui le persone si sentano valorizzate e di essere desiderose di contribuire all'organizzazione.

Pertanto, i leader organizzativi devono aiutare i dipendenti a comunicare, a trovare un significato nel loro lavoro e a collaborare tra loro (Nganga, 2012).

L'obiettivo principale di questo modulo è quello di potenziare le competenze personali e sociali del manager assistenziale, potenziando la sua leadership. Inoltre, mira anche a potenziare le competenze del manager assistenziale per gestire il cambiamento e l'impegno del suo team.

Il Modulo 1: Ispirare la leadership negli altri aiutandoli a riflettere sulle sfide, a pensare al futuro e a pianificare il futuro, è suddiviso in tre capitoli: 1) Ispirare pratiche di leadership efficace in un team di assistenza; 2) Pianificazione a lungo termine; e 3) Collaborazione con il personale (impegno, comunicazione, connessione).

Capitolo 1 - Ispirare le pratiche di leadership efficace in un'équipe assistenziale

Le case di cura abbracciano una serie complessa di relazioni, interazioni e connessioni tra gli anziani, i lavoratori e l'organizzazione. Questa complessità di interazioni porta a un modello di gestione e di leadership che può essere visto nel modo in cui gli orari e le routine del personale controllano lo spazio, il tempo e le persone nell'istituto (Lynch, McCance, McCormack & Brown, 2017).

Leadership

La leadership è un processo in cui una o più persone ne influenzano altre a muoversi in una determinata direzione. "La parola leadership è stata utilizzata in vari aspetti dell'attività umana, come la politica, gli affari, il mondo accademico e il lavoro sociale" (Daniel & Abbas, 2019).

"La leadership si verifica quando un membro del gruppo modifica la motivazione o la competenza degli altri nel gruppo".

Mentre alcuni leader emergono grazie alla propria influenza e al sostegno o al riconoscimento del personale che li circonda, ad altri i ruoli di leadership vengono assegnati (Cozens & Mowbray, 2001).

Differenze tra Leader e Manager

Poiché la leadership ha acquisito importanza all'interno delle organizzazioni, il ruolo e il comportamento del leader sono stati oggetto di studio. Tuttavia, è necessario stabilire le differenze tra il comportamento del leader e quello del manager (Ellis & Abbott, 2013).

 Leader	 Manager
La leadership è anche definita come un processo in cui individui ne influenzano altri per raggiungere un obiettivo	Il manager promuove la stabilità - portando ordine e prevedibilità in situazioni complesse e caotiche.

condiviso o i risultati comunemente desiderati.	
Leadership - produrre il cambiamento e il movimento, incorporare la visione, costruire/fare strategia, allineare le persone/comunicare e motivare/inspirare i dipendenti.	Il management produce ordine e coerenza e implica la pianificazione/il budget, l'organizzazione/il personale e il controllo/la soluzione dei problemi.
La leadership è un processo dinamico e in evoluzione e come tale incorpora comportamenti, percezione, processo decisionale e tutta una serie di altri costrutti.	La gestione consiste nel mantenere la stabilità di un gruppo o di un'organizzazione.

La leadership è un processo dinamico di allineamento, motivazione, coinvolgimento e stimolo della partecipazione delle persone alla visione e al futuro. Nel contesto attuale, la leadership è focalizzata sul cambiamento. La gestione assicura una certa stabilità attraverso la pianificazione, l'organizzazione e il controllo delle situazioni. La leadership è qualcosa di più potente nell'organizzazione (Ellis & Abbott, 2013).

Stili di leadership

Un leader efficace può influenzare i collaboratori nel modo desiderato per raggiungere gli obiettivi desiderati. Le organizzazioni di oggi hanno bisogno di leader efficaci che comprendano le complessità dell'ambiente globale in rapida evoluzione, ma anche di leader con un alto grado di comprensione e di connessione con i team (Firth-Cozens & Mowbray, 2001).

Esistono diversi stili di leadership e, di conseguenza, i diversi stili possono influenzare l'efficacia o la performance organizzativa. Se il compito è altamente strutturato e il leader ha un buon rapporto con i dipendenti, l'efficacia sarà elevata da parte dei dipendenti (Firth-Cozens & Mowbray, 2001).



La leadership "laissez-faire" (dal francese "lasciar fare") è caratterizzata da una guida inefficace, in cui il leader adotta comportamenti passivi e non ha alcuna iniziativa per interagire con i membri del gruppo. Il leader laissez-faire è caratterizzato da (Firth-Cozens & Mowbray, 2001):

- Leadership indecisa
- Evita di prendere decisioni o di dare indicazioni
- Non si lascia coinvolgere nello sviluppo del team
- Adotta un ruolo passivo nelle questioni di gruppo

I leader "laissez-faire" ignorano i problemi e il team e non contribuiscono alla crescita del dipendente o dell'organizzazione. Il rapporto lavorativo e personale tra il leader e il suo team è assente, il team ha difficoltà a svolgere i propri compiti e a raggiungere gli obiettivi, non è efficiente nella maggior parte dei compiti. Il leader dà al gruppo tutto il potere decisionale e l'autonomia (Firth-Cozens & Mowbray, 2001):

- Il leader fa poco per esprimere un punto di vista e lo fa solo quando gli viene chiesto.
- Le decisioni vengono prese in totale libertà e possono essere individuali o di gruppo.
- Il leader manca di fermezza e di potere decisionale.

Il team presenta caratteristiche come:

- Individualismo
- Insoddisfazione
- Aggressività
- Mancanza di rispetto
- Mancanza di integrazione

Il leader laissez-faire non dà feedback o ricompense, i leader sono completamente assenti in questo tipo di leadership (Firth-Cozens & Mowbray, 2001).

Una delle distinzioni più durature nella ricerca sulla leadership è quella tra i due stili di leadership transazionale e trasformativa.



La leadership transazionale si distingue per lo scambio tra leader, colleghi e collaboratori. Questo scambio si basa sulla discussione tra leader e collaboratori sui requisiti e sulle ricompense che i collaboratori riceveranno se raggiungono gli obiettivi desiderati. Il team soddisfa i requisiti del leader in cambio di lodi e ricompense o di evitare punizioni in caso di non conformità o di mancato

raggiungimento degli obiettivi (Yahaya & Ebrahim, 2016).

I leader transazionali scambiano ricompense con i collaboratori per raggiungere i requisiti di entrambe le parti, che si tratti di bonus salariali, giorni di ferie o altre specie di ricompense, la relazione non va oltre lo scambio di preziosi benefici, non lega il leader e il suo team in una ricerca reciproca e continua di uno scopo

superiore. Pertanto, la leadership transazionale è realistica in quanto si concentra sul raggiungimento di obiettivi specifici (Yahaya & Ebrahim, 2016).

I leader transazionali motivano i dipendenti a produrre i risultati desiderati spiegando l'obiettivo che i dipendenti devono raggiungere, mostrando ai dipendenti come raggiungere l'obiettivo, chiarendo la valutazione delle prestazioni, fornendo un feedback sui risultati del lavoro e fornendo ricompense contingenti se i dipendenti raggiungono l'obiettivo.

Il leader transazionale si comporta come un capo piuttosto che come un leader e presenta le seguenti caratteristiche (Yahaya & Ebrahim, 2016):

- Orientamento guidato principalmente dall'obbedienza alle regole e dal raggiungimento degli obiettivi prefissati.
- Non si preoccupa di capire le motivazioni del suo team.
- Rispetta e fa rispettare le richieste
- Stabilisce la norma e aspetta che si verifichino errori o problemi per poi agire.



La leadership trasformativa è la leadership più ambita dalle organizzazioni; si verifica quando c'è un grande impegno tra il leader e il team, fornendo livelli più profondi di connessione e livelli più elevati di impegno, performance e moralità da parte di entrambi (Firth-Cozens & Mowbray, 2001).

La leadership trasformativa si caratterizza per essere un processo piuttosto che un comportamento specifico; i leader trasformativi sono quelli che fanno appello a ideali e valori morali più elevati e danno ai collaboratori la possibilità di realizzare un cambiamento profondo e fondamentale. La leadership transazionale può fornire risultati soddisfacenti a breve termine, mentre la leadership trasformativa può generare impegno, creatività e produttività a lungo termine (Ellis & Abbott, 2013).

La leadership trasformativa è una pratica che cambia e trasforma le persone per andare oltre le aspettative. La leadership trasformativa è composta da quattro componenti (Yahaya & Ebrahim, 2016):

- Influenza idealizzata (carisma)
- Motivazione ispiratrice
- Stimolazione intellettuale
- Considerazione personalizzata

Caratteristiche di un leader trasformatore (Yahaya & Ebrahim, 2016):

- Leader ideale
- Stimola prestazioni elevate nel suo team, guidato dai principi di influenza, ispirazione, esempio e motivazione.
- Si basa sui pilastri della leadership (fiducia, rispetto, collaborazione e impegno).
- Conosce i dipendenti e le loro motivazioni.
- Utilizza il potenziale del team (sincronia)
- Garantisce risultati per tutti: organizzazione e team

Attività di apprendimento attivo - 1. Che tipo di leader sono?

A questo punto, gli studenti dovrebbero fermarsi a riflettere su cosa pensano sia la leadership. Chi sono stati i migliori leader con cui hanno lavorato? Che cosa hanno fatto di loro per apparire così bravi? Quali competenze condividono o possono sviluppare che rispecchiano queste caratteristiche? Questa attività prevede un lavoro/riflessione individuale e la condivisione con tutti i partecipanti.

Individualmente, i partecipanti sono invitati ad avere un momento di riflessione, in cui viene chiesto loro di rispondere ad un questionario ([vedi allegato](#)). Al termine di esso, dopo 15 minuti, dovranno dichiarare il punteggio ottenuto (o inserirlo su piattaforme tipo Mentimeter se online) per discutere in gruppo i tipi di leadership più predominanti (15 minuti).

Il formatore è il moderatore della condivisione di gruppo e controlla i tempi delle attività.

Attività multimediale - Leadership centrata sull'assistenza (video)

I partecipanti devono guardare un video di 15 minuti (disponibile su piattaforma FAD), condiviso tramite un link se online, in cui un coordinatore parla della sua

esperienza nei centri di assistenza, della sua leadership e dei principali vantaggi e difficoltà incontrati nella gestione del cambiamento. I restanti 15 minuti saranno utilizzati dai partecipanti, attraverso un'analisi critica, per indicare tramite post-it su una lavagna (fisica o virtuale) le caratteristiche e le difficoltà con cui si identificano maggiormente.

Capitolo 2 - Pianificazione a lungo termine

La ricerca empirica sottolinea che la leadership nelle organizzazioni promuove l'efficacia organizzativa (Pernick, 2001). Le capacità di leadership possono essere apprese e acquisite attraverso lo sviluppo del capitale sociale, che comprende le relazioni interpersonali, le esperienze efficaci, i processi di influenza sociale e le dinamiche di squadra tra il leader e il suo team, i fattori contestuali che circondano il team, come il clima organizzativo percepito, e le connessioni di rete sociale tra il team e altri gruppi nell'organizzazione (Vries & Korotov, 2010).

Profilo del leader

La comprensione del ruolo dei leader come agenti di cambiamento per rispondere in modo efficiente ai cambiamenti causati dall'ambiente esterno ha suscitato un grande interesse nella letteratura e nelle organizzazioni. I leader devono bilanciare due forze che si contrastano a vicenda: la necessità di implementare il cambiamento nelle organizzazioni e, d'altra parte, di mantenere e considerare gli aspetti umani del cambiamento. I valori sociali e le competenze adeguate del leader giocano un ruolo cruciale nei processi all'interno dell'organizzazione (Cekuls, 2015).

L'obiettivo principale del leader è quello di facilitare un cambiamento comportamentale che consenta di migliorare le prestazioni e l'ambiente di lavoro. Il leader deve avere competenze personali e competenze sociali: (Passamore, 2007):



Capacità di leadership dei coordinatori dei servizi assistenziali

I coordinatori dei servizi assistenziali devono possedere eccezionali capacità organizzative e di gestione del tempo, compresa la capacità di stabilire le priorità, eccellenti capacità di ascolto e, per la prosperità dell'azienda, acume commerciale.

Il manager di una struttura assistenziale ha bisogno anche delle competenze necessarie per promuovere il cambiamento e la creatività nell'affrontare le sfide (Orellana, 2015):

- Forti competenze 'umane' e capacità di comunicazione
- Buone capacità di osservazione
- Esperienza nella valutazione delle esigenze di cura e assistenza di una persona
- La capacità di negoziare e gestire un budget
- La capacità di mantenere registri accurati
- Conoscenza della legislazione pertinente, dei servizi e delle risorse locali
- Una buona comprensione delle condizioni sanitarie degli utenti del servizio
- La capacità di costruire relazioni di lavoro efficaci con i residenti, le loro famiglie, il personale e altri professionisti

La leadership nell'assistenza centrata sulla persona si distingue per l'attenzione alle persone e alle relazioni, in quanto la leadership trasformazionale è associata a una migliore soddisfazione lavorativa e alla fidelizzazione dei talenti. Il leader di un servizio assistenziale deve avere le seguenti competenze (Orellana, 2015):

- partecipa alla pratica assistenziale come modello
- mostra ammirazione e incoraggia le iniziative del personale per una migliore pratica assistenziale.
- ha una visione chiara e integrata
- ha un focus a lungo termine sullo sviluppo professionale
- incoraggia il personale a utilizzare le proprie competenze individuali.

Una leadership che responsabilizza

La leadership è uno degli strumenti utilizzati per raggiungere gli obiettivi organizzativi, pertanto ogni organizzazione deve assicurarsi di avere il leader giusto per gestire sé stessa e raggiungere gli obiettivi prefissati (Djordjevic, Panic, Aris & Zivkovic, 2018).

Il leader deve essere competente in diverse aree, tuttavia la pianificazione gestionale è una delle competenze più critiche. Il leader deve essere strategico e deve pianificare strategicamente per garantire il raggiungimento degli obiettivi organizzativi, assicurandosi che i suoi collaboratori lo seguano e comprendano il processo (Djordjevic, Panic, Aris & Zivkovic, 2018).

Un leader ha bisogno di collaboratori e per ottenerli, i leader devono agire come agenti dei loro collaboratori e cercare di soddisfare le loro esigenze autentiche (Djordjevic, Panic, Aris & Zivkovic, 2018).

Al contempo, i collaboratori devono impegnarsi a lavorare con il leader per raggiungere i bisogni e la soddisfazione autentici, un ambiente positivo e gli obiettivi organizzativi. I collaboratori di successo ed efficaci condividono alcune caratteristiche. I leader dovrebbero non solo circondarsi di collaboratori con queste caratteristiche, ma anche cercare di metterli in condizione di esprimerle (Brumm & Drury, 2015).

Da un lato, le organizzazioni che non promuovono l'importanza di una buona leadership nelle loro organizzazioni subiscono gli effetti di una scarsa pianificazione da parte dei leader e, dall'altro, subiscono gli effetti di una scarsa responsabilizzazione, impegno e soddisfazione dei follower. Pertanto, è necessario prendere in considerazione i seguenti concetti (Brumm & Drury 2015):



Empowerment

Il leader deve consentire o creare le condizioni affinché i collaboratori condividano il potere e acquisiscano significato.

Capacitare i collaboratori

I comportamenti del leader forniscono i modi, i mezzi e le opportunità ai collaboratori di mettere in pratica le caratteristiche dei buoni collaboratori.

Caratteristiche dei collaboratori

Comportamenti del leader e opportunità per i collaboratori di mettere in pratica le caratteristiche del buon seguace.

Seguito

Il processo in cui un collaboratore lavora con un leader per ottimizzare le prestazioni nel raggiungimento degli obiettivi organizzativi.

Piano di implementazione

L'atto di eseguire, portare a termine, realizzare, eseguire le azioni identificate nel piano.

Pianificazione

Metodo di agire, procedere, fare. Il modo di sviluppare in anticipo e di eseguire.

Pianificazione a lungo termine

Definire gli obiettivi organizzativi, i tempi di realizzazione, i mezzi per raggiungerli. Pianificare la creazione e l'esecuzione del processo, ottenibile in più di un anno.

Piano strategico

Pianificare in modo strategico, un piano a lungo termine per raggiungere gli obiettivi.

Affinché i leader abbiano successo nella pianificazione a lungo termine, ci sono aspetti che devono prendere in considerazione (Brumm & Drury 2015):

- Comunicazione aperta, parlare del piano
- Coinvolgere i collaboratori nella pianificazione; i collaboratori devono dare il loro contributo alla pianificazione e consigliare come eseguirla.
- Per realizzare il piano, il leader deve considerare i mezzi necessari per raggiungerlo, comprese le risorse umane necessarie e il tempo. Deve stimare il tempo necessario per raggiungere gli obiettivi e le persone necessarie.
- Il leader deve condividere gli obiettivi, i dettagli della pianificazione e la formazione con i collaboratori, in modo che tutti siano coinvolti nel processo.
- Delineare le responsabilità dell'attuazione del piano, coordinare e gestire gli sforzi di attuazione.
- Consentire di cambiare il piano ogni volta che si presenta la necessità.

Il successo della pianificazione a lungo termine dipende dal legame che i collaboratori creano con il processo e da come sono incoraggiati dal leader. Un leader che responsabilizza i collaboratori attraverso le sue competenze, che prende iniziative, che crea legami, che si fa carico, che sviluppa un buon ambiente di lavoro, che utilizza i suoi punti di forza e coinvolge i suoi collaboratori, non solo ha collaboratori più partecipativi e coinvolti, ma implementando queste pratiche nel miglioramento della pianificazione, permette la responsabilizzazione del leader e dei suoi collaboratori (Brumm & Drury 2015).

Attività di apprendimento attivo - 2. Come lavora il suo team?

I partecipanti devono fare una riflessione critica sulla loro leadership e sul lavoro sviluppato nei loro team completando il questionario, con un senso critico e realismo; questa attività dovrebbe richiedere un massimo di 20 minuti.

Al termine del questionario, i partecipanti devono discutere gli aspetti positivi e meno positivi del loro team, per un tempo di 10 minuti.

Capitolo 3 - Collaborazione con il personale (impegno, comunicazione, connessione)

Gruppo VS Squadra

Nell'evoluzione del concetto di squadra, sono state fatte chiare distinzioni tra 'gruppi' e squadre. Nell'assistenza centrata sulla persona, ci si aspetta che le équipes siano i veicoli più appropriati per ottenere risultati quando gli operatori e i pazienti lavorano insieme (Saltman, O'Dea, Farmer, Veitch, Rosen & Kidd, 2005).

Possiamo definire il gruppo come diverse persone o cose situate, riunite o classificate insieme. I membri del gruppo agiscono individualmente, ogni membro ha una responsabilità individuale, di solito interagiscono per condividere informazioni, buone pratiche o prospettive e prendono decisioni per aiutarsi a svolgere il compito in modo più efficace (Saltman, et. al., 2005).

I partecipanti accettano di essere all'interno della propria identità professionale e di contribuire in base al proprio ruolo e al proprio background. Non si aspettano che gli altri facciano lo stesso, né si coinvolgono in aree in cui i loro confini possono essere sfumati, come ad esempio situazioni in cui potrebbe esserci una sovrapposizione di ruoli. Il gruppo fornisce semplicemente un contesto in cui la comunicazione tra le persone può essere facilitata. Nel gruppo, la performance è la somma dei contributi individuali di tutti i partecipanti (Saltman, et. al., 2005).

D'altra parte, la squadra è un tipo speciale di gruppo che, tra gli altri attributi, mostra un'elevata interdipendenza nell'esecuzione delle attività, con competenze complementari che, impegnate in uno scopo comune, coordinano gli sforzi e le responsabilità per perseguire una missione (Saltman, et. al., 2005).

La performance del team è superiore alla somma dei contributi individuali dei suoi membri (sinergia).

Vantaggi del lavoro in team:



- Aiuta a creare una cultura ad alte prestazioni per la risoluzione dei problemi.
- Garantisce una maggiore efficacia nell'implementazione delle soluzioni
- Aumenta l'impegno e promuove la collaborazione
- Aiuta a sostituire la posizione di concorrenza interna con la cooperazione.
- Massimizza la sinergia (l'insieme è superiore alle parti, i membri sono più produttivi che se lavorassero in modo isolato).
- Promuove la soddisfazione lavorativa: gli elementi aderiscono più facilmente agli obiettivi proposti.

Per quanto lavorare in team sia più vantaggioso in diversi campi, ci sono alcune barriere organizzative e individuali che possono ostacolare l'efficienza del lavoro di squadra (Hall, 2005):

Barriere organizzative:
Cultura organizzativa Valori organizzativi Sistemi educativi Pratica collaborativa Comunicazione 

Barriere personali:
Differenze culturali Competenze interpersonali (orientamento esclusivo al compito, mancanza di pensiero strategico) Senso di appartenenza Responsabilità Autonomia 

Comunicazione

Diversi studi dimostrano che i professionisti della salute e dell'assistenza hanno difficoltà a mantenere una comunicazione che favorisca il lavoro di squadra e, di conseguenza, la sicurezza del paziente. Le differenze gerarchiche, il potere e i

conflitti nel contesto degli operatori sanitari hanno influenzato direttamente il modo in cui si stabilisce la comunicazione, facendo sì che le posizioni professionali lavorino in parallelo, a scapito del lavoro di squadra (Rajhans, 2009).

La comunicazione è l'atto, da parte di una o più persone, di inviare e ricevere messaggi che sono distorti dal rumore, si verificano all'interno di un contesto, hanno un certo effetto e forniscono una certa opportunità di feedback (Webb, 2011).

La comunicazione è considerata l'attività più importante nelle organizzazioni e nei servizi di assistenza. Le relazioni consolidate avvengono e crescono attraverso la comunicazione e il funzionamento e la sopravvivenza delle organizzazioni si basano su relazioni efficaci tra individui e gruppi.

La comunicazione consente agli individui e ai team di coordinare le attività per raggiungere gli obiettivi ed è fondamentale per la socializzazione, il processo decisionale, la risoluzione dei problemi e la gestione del cambiamento. La comunicazione interna fornisce ai dipendenti informazioni importanti sul loro lavoro, sull'organizzazione, sulla gestione, sull'ambiente, ecc. La comunicazione è uno degli strumenti più essenziali per raggiungere la motivazione, permette di costruire la fiducia, favorisce la creazione di un'identità condivisa tra le persone/team e promuove il coinvolgimento attraverso l'espressione delle emozioni tra gli individui, i loro gusti e preferenze e le loro ambizioni. La comunicazione è la base per gli individui e i team per dare un senso alla loro organizzazione, a ciò che è e a ciò che significa (Rajhans, 2009).

Stili di comunicazione e di lavoro di squadra

La comunicazione in un team è molto importante, non solo per favorire le relazioni, ma anche per diminuire il rischio di conflitti, tensioni e incomprensioni sul posto di lavoro. Una buona comunicazione in un'organizzazione è vitale e fondamentale per un buon ambiente e un team cooperativo e funzionale (Dasgupta, Suar & Singh, 2014):

- Aumenta il coinvolgimento dei dipendenti
- Favorisce un ambiente di lavoro più collaborativo e produttivo

- Rende più facile il raggiungimento degli obiettivi
- La risoluzione dei problemi più efficiente
- Migliore risoluzione dei conflitti

Esistono quattro tipi di comunicazione; queste forme di comunicazione influenzano direttamente l'interazione dei riceventi e delle persone che li circondano (Dasgupta, Suar & Singh, 2014).

Ogni persona ha elementi di ogni stile dentro di sé e nel modo in cui comunica, ma si può notare che risuona più fortemente con uno o l'altro. Questi tipi di comunicazione sono (Pipas & Jaradat, 2010):



COMUNICAZIONE PASSIVA

I comunicatori passivi possono avere difficoltà ad esprimersi o evitare del tutto di esprimere i propri sentimenti, bisogni o opinioni. Successivamente, sono inclini a mettere i bisogni degli altri prima dei propri e a proprie spese. I comunicatori passivi possono essere non conflittuali nei confronti di un difetto, agire in modo indifferente o falsamente gradevole in tempi di conflitto e di solito hanno difficoltà a stabilire dei limiti e di conseguenza a dire di no. Questo tipo di comunicazione può essere pericoloso perché può consentire al risentimento e alla rabbia di aggravarsi e accumularsi.



COMUNICAZIONE AGGRESSIVA

Un comunicatore aggressivo si distingue tra la folla; queste persone sono spesso le più rumorose nella stanza, parlano sopra gli altri e controllano la narrazione durante una discussione. I comunicatori aggressivi hanno difficoltà ad ascoltare gli altri o a considerare l'effetto che le loro opinioni, azioni o idee potrebbero avere su di loro. Quando confrontate, queste persone risponderanno con ostilità o aggressività difensiva e potrebbero respingere del tutto il loro punto di vista o questione. Spesso questi tipi di comunicatori otterranno posizioni di leadership o autorità perché richiedono rispetto e dominio per natura.



PASSIVO-AGGRESSIVO

Sebbene possano sembrare contenti all'esterno, i comunicatori passivo-aggressivi possono portare sentimenti di risentimento, che inevitabilmente emergono in modi sottili. Sebbene queste persone siano consapevoli dei propri sentimenti e bisogni, trovano difficile esprimerli e hanno difficoltà ad ammettere la rabbia o come si sentono veramente. Fanno un buon lavoro fingendo che tutto vada bene quando soffrono in silenzio. Il risentimento o la rabbia repressi possono manifestarsi in comportamenti come pettegolezzi, trattamenti del silenzio, commenti sottovoce o altre forme di comunicazione indiretta o non verbale.



ASSERTIVO

I comunicatori assertivi utilizzano una comunicazione aperta, genuina e diretta nelle loro interazioni. Parlano con l'intenzione e l'integrità dei loro sentimenti e le loro azioni sono generalmente in linea con le loro parole. Possono trovare modi per esprimersi pur considerando i sentimenti, i bisogni e le idee delle persone che li circondano, incoraggiando conversazioni oneste in cui tutti hanno la possibilità di parlare. I comunicatori assertivi si assumono la responsabilità dei propri sentimenti o azioni con affermazioni in prima persona ("lo sento..."). La comunicazione assertiva è sana, rispettosa e onesta; è considerata la forma di comunicazione più efficace e l'ideale a cui tendere ogni interazione.

Abilità di comunicazione

Un buon comunicatore ha capacità di presentazione delle informazioni e buone capacità di ascolto. Inoltre, un buon comunicatore è consapevole e considera le barriere alla comunicazione, come le differenze culturali, gli stati emotivi e cognitivi degli altri e le distrazioni esterne (Webb 2011). Oltre a questo, un buon comunicatore deve anche possedere le seguenti abilità interpersonali:

Il comunicatore può interpretare l'altro, cioè può capire se il messaggio è stato ben recepito dall'altro, attraverso segni di comprensione o di fraintendimento.

La percezione delle reazioni altrui



Attraverso il feedback delle persone, il comunicatore ha imparato quali risposte dare, per es., l'uso dei puntini in un'e-mail può sollevare dubbi, il comunicatore sa di non doverli usare, deve mantenere un discorso coerente e assertivo per non lasciare dubbi al destinatario del messaggio.

Attenzione al feedback e all'azione correttiva



Ciò richiede che il comunicatore sappia quando parlare e quando ascoltare, quando interrompere o chiedere, o quando prendere l'iniziativa o essere guidato.

Tempistica delle risposte sociali



Un buon comunicatore è consapevole di sé ed è in grado di utilizzare questa consapevolezza per presentarsi agli altri. Questo dà agli altri un feedback su chi è il comunicatore e quindi su come interpretarlo e rispondergli.

Autopresentazione



Con l'empatia, il comunicatore si mette nei panni dell'altra persona per capire e rafforzare i legami.

Assumere il ruolo dell'altro



Si tratta della capacità di coinvolgere l'altro nella comunicazione e di saper premiare il comportamento comunicativo. Ad es., piccoli gesti, l'uso di cenni, sorrisi e contatto visivo incoraggiano i riceventi a essere coinvolti nella conversazione, a sentirsi ascoltati e liberi e sicuri di parlare.

Ricompensa



Barriere alla comunicazione

Spesso il messaggio che si vuole trasmettere può essere frainteso o interpretato male; questo evento può verificarsi a causa di diversi fattori, in particolare (Ellison, 2015):

- mancanza di tempo
- gerarchie
- atteggiamento difensivo
- diversi stili di comunicazione
- distrazione
- stanchezza
- carico di lavoro.

Tuttavia, alcune sfide vanno oltre le semplici barriere, ma sono profondamente radicate nelle organizzazioni e nelle professioni:

- la cultura dell'organizzazione
- gergo professionale
- gerarchie
- struttura organizzativa.

Leadership adattiva e assistenza centrata sulla persona

L'assistenza centrata sulla persona nelle strutture assistenziali mira a spostare l'attenzione del processo decisionale sull'assistenza, in modo tale che gli operatori mettano al primo posto i valori e le preferenze del paziente, e che considerino il paziente come una persona a tutto tondo (Having, Skogstad, Kjeshous & Romoren, 2011).

In realtà, di norma ci si aspetta che siano gli operatori assistenziali a detenere il sapere e che siano quindi loro a dover fornire soluzioni ai problemi legati all'assistenza. Pertanto, gli amministratori e i direttori delle case di cura identificano le preferenze o i valori dei residenti in modo sistematico e prevedibile attraverso le loro politiche o procedure (Corazzini & Anderson, 2014).

Gli operatori rispondono di conseguenza alle preferenze o ai valori dei residenti in modo routinario. Tuttavia, questo approccio presuppone che le esigenze, le

preferenze e i valori dei residenti siano prevedibili e noti, ossia che gli operatori conoscano le domande giuste da porre e che il lavoro di incorporare le preferenze nelle routine di assistenza sia prevedibile, il che in realtà si rivela inadeguato e inappropriato in relazione ai continui cambiamenti quotidiani (Corazzini & Anderson, 2014).

In un ambiente di lavoro pieno di politiche, regole e normative, può causare un notevole disagio ai coordinatori e ai RAA/RAS riconoscere che la loro competenza tecnica non può risolvere le sfide adattive, e riconoscere che le soluzioni devono provenire dagli operatori di base, dai residenti e dai familiari (Corazzini & Anderson, 2014).

Un modo per conciliare questo disagio è riconoscere che molti dei problemi per i quali le soluzioni tecniche si rivelano inadeguate sono intrinsecamente sfide adattive, perché tali diversamente spesso si avverte frustrazione quando una soluzione tecnica non raggiunge il risultato desiderato (Corazzini & Anderson, 2014).

Questa gestione delle sfide quotidiane può essere mitigata con la presenza di un leader, vale a dire che quando si lavora in un servizio assistenziale, si è sfidati da cambiamenti quotidiani; oltre a prendersi cura del paziente, occorre al contempo garantire il rispetto delle regole e l'adeguatezza dei servizi. In questo contesto, la leadership gioca un ruolo fondamentale e cardine. In presenza di avversità, deve essere il leader a prendere in mano la situazione e a garantire il suo superamento, attraverso l'ascolto attivo e la pianificazione strategica, coinvolgendo gli altri nella risoluzione e nell'adeguatezza della stessa (Having, Skogstad, Kjeshous & Romoren, 2011).

La leadership deve essere adattiva, adeguata ai tempi e alle situazioni, adattata alle persone coinvolte e focalizzata sull'obiettivo: prendersi cura della persona.

La gestione di queste sfide può porre degli ostacoli come la necessità di un cambiamento comportamentale e della mentalità, la consegna di problemi che riguardano le relazioni e l'impatto sul team e sull'organizzazione (Corazzini & Anderson, 2014). Affrontare le sfide comporta quanto segue:

- Riconoscere che esiste o potrebbe esistere un problema e quindi cercare una soluzione o una potenziale soluzione.
- Volendo risolvere i problemi, è fondamentale capire che ciò può comportare un cambiamento di comportamento e di mentalità da parte del team.
- Questo processo richiede tempo e comprensione.
- Occorre promuovere la cooperazione con il personale (coinvolgimento, comunicazione, connessione).

La leadership adattiva consente di distinguere tra problemi tecnici e adattivi, permette di adattarsi al cambiamento di fronte alle necessità, coinvolgendo i collaboratori nell'impegno al cambiamento, ma anche i membri attivi in esso (Having, Skogstad, Kjeshous & Romoren, 2011).

Attività di apprendimento attivo - 3. Come comunichi con il tuo team?

Dopo la presentazione dei contenuti programmatici del Capitolo 3, il formatore presenta un Caso di Studio sulla comunicazione di gruppo, in cui i partecipanti, in gruppo, sono chiamati a Identificare il problema; Rilevare i dati importanti; Analizzare il contesto (variabili); Riportare le Soluzioni/Conclusioni sul problema. Questa attività deve essere svolta in 30 minuti.

Quiz di autovalutazione

I partecipanti devono rispondere alle 10 domande proposte.

BIBLIOGRAFIA

- Barreira, L. (2014). Inteligência emocional: associação com job engagement em enfermeiros, no contexto da oncologia. Universidade Lusófona de Humanidades e Tecnologias, dissertação para obtenção de mestre.
- Brumm, C. A., & Drury, S. (2013). Leadership that Empowers: How Strategic Planning Relates to Followership. *Engineering Management Journal*, 25(4), 17–32. <https://doi.org/10.1080/10429247.2013.11431992>
- Corazzini, K. N., & Anderson, R. A. (2014). Adaptive Leadership and Person-Centered Care. *North Carolina Medical Journal*, 75(5), 352–354. <https://doi.org/10.18043/ncm.75.5.352>
- Dasgupta, S. A., Suar, D., & Singh, S. (2012). Impact of managerial communication styles on employees' attitudes and behaviours. *Employee Relations*, 35(2), 173–199. <https://doi.org/10.1108/01425451311287862>
- Djordjevic, P., Panic, M., Arsic, S., & Zivkovic, Z. (2018). Impact of leadership on strategic planning of quality. *Total Quality Management & Business Excellence*, 31(5-6), 1–15. <https://doi.org/10.1080/14783363.2018.1490176>
- Ellison, D. (2015). Communication Skills. *Nursing Clinics of North America*, 50(1), 45–57. <https://doi.org/10.1016/j.cnur.2014.10.004>
- GUETS, W., & PERRIER, L. (2021). Determinants of the need for respite according to the characteristics of informal carers of elderly people at home: results from the 2015 French national survey. *BMC Health Services Research*, 21(1). <https://doi.org/10.1186/s12913-021-06935-x>
- Hall, P. (2005). Interprofessional teamwork: Professional cultures as barriers. *Journal of Interprofessional Care*, 19(1), 188–196. <https://doi.org/10.1080/13561820500081745>
- Pereira, S. M. (2018). *Dificuldades ao cuidar e necessidades de quem cuida*. Escola Superior de Educação e Ciências Sociais, dissertação para obtenção do Grau de Mestre.
- Pipas, M. D., & Jarad, M. (2010). Assertive Communications Skills. *Annales Universitatis Apulensis Series Oeconomica*, 2 (12), 649–656. <https://doi.org/10.29302/oeconomica.2010.12.2.17>
- Rajhans, K. (2009). Effective Organisational Communication: a Key to Employee Motivation and Performance. *Interscience Management Review*, 2(2), 145–149. <https://doi.org/10.47893/imr.2009.1040>
- Saltman, D. C., O'Dea, N. A., Farmer, J., Veitch, C., Rosen, G., & Kidd, M. R. (2007). Groups or teams in health care: finding the best fit. *Journal of Evaluation in Clinical Practice*, 13(1), 55–60. <https://doi.org/10.1111/j.1365-2753.2006.00649>
- Vlachantoni, Evandrou, Falkingham & Robards (2013). Informal care, health and mortality. *Maturitas*, 74(2), 114–118. <https://doi.org/10.1016/j.maturitas.2012.10.013>

MODULO 2

Motivi di resistenza al cambiamento e spazio sicuro per parlare

Introduzione

La leadership è l'arte di motivare un gruppo di persone ad agire verso un obiettivo comune. L'esperto di leadership James McGregor Burns (2003) ha detto che la leadership è un processo in cui "i leader e i loro collaboratori si elevano reciprocamente a livelli superiori di moralità e motivazione". È un dato di fatto che la leadership non ha una ricetta unica e non esiste una formula magica che renderà qualcuno immediatamente un grande leader. Ci vogliono tempo, dedizione, un'elevata etica del lavoro e soprattutto la capacità di ispirare e di essere ispirati. La responsabilità del leader è quella di sviluppare una visione per le persone e le istituzioni che guida.

Bisogna tenere presente che la leadership non ha nulla a che fare con i titoli o le caratteristiche personali. Una persona che occupa una posizione elevata nella gerarchia non significa che sia un leader o che abbia capacità di leadership. Per esempio, di solito pensiamo a figure politiche che hanno plasmato la storia come Abraham Lincoln e Winston Churchill come grandi leader. Erano effettivamente dei leader e delle personalità carismatiche, ma il carisma da solo non fa un leader. La leadership non è un aggettivo e chi ha dei doni naturali non è un leader solo per questo.

Un altro punto da affrontare è che gestire un team non significa necessariamente essere un leader. Di solito i termini gestione e leadership vengono utilizzati come sinonimi. Bill Gates ha fornito una dichiarazione più semplice sul significato di leadership: "Guardando al prossimo secolo, i leader saranno coloro che daranno potere agli altri".

Capitolo 1 - Creare un ambiente positivo per la riflessione

Che cos'è un ambiente di lavoro positivo?

Un ambiente di lavoro psicologicamente sicuro è quello in cui i dipendenti si sentono a proprio agio, sicuri e tranquilli per quanto riguarda la loro sicurezza fisica ed emotiva. Una caratteristica chiave di un ambiente di lavoro sicuro sarà quella di dare priorità e attenzione al benessere dei dipendenti. Alti livelli di fiducia e di sostegno, una comunicazione forte, l'incoraggiamento e la compassione sono alcuni tratti distintivi di un ambiente di lavoro buono e positivo. Un ambiente in cui i dipendenti si sentono a proprio agio, sicuri e tranquilli per quanto riguarda la loro sicurezza fisica ed emotiva.

Quali sono le competenze comunicative essenziali per i leader?

- Capacità di adattare lo stile di comunicazione
- Ascolto attivo
- Trasparenza
- Chiarezza
- Capacità di porre domande aperte
- Empatia
- Linguaggio del corpo aperto
- Ricevere e implementare il feedback



Un luogo di lavoro forte e performante dovrebbe essere il luogo ideale per le discussioni aperte. Le sessioni di brainstorming e i workshop possono essere una grande opportunità per generare idee nuove, entusiasmanti e innovative. Per promuovere un ambiente sicuro e positivo per tutto il team, occorre sviluppare un sistema in cui tutti abbiano la possibilità di esprimere la propria idea o opinione. Può essere un'esperienza molto scoraggiante arrivare a una riunione

pieni di idee, per poi essere ignorati o non avere il coraggio di parlare al momento opportuno.

Mostrare attivamente l'apprezzamento reciproco e sottolineare quanto sia importante il contributo di tutti. Incoraggiare i dipendenti ad essere grati l'uno all'altro e a condividere il loro feedback.



Aiutare le persone ad adattarsi alla cultura e al modo di lavorare dell'organizzazione richiederà tempo. E' importante aiutare in nuovi dipendenti a sentirsi a proprio agio accogliendole e aiutandole a facilitare il loro ingresso con un processo strutturato di inserimento e sottolineando il sistema di supporto che hanno intorno a loro.

Le persone si sentono a proprio agio quando sanno cosa fare, come farlo e a chi chiedere se hanno domande.

Di solito, le tensioni tra i membri sono dovute a una mancanza di comunicazione e a un potenziale scontro di personalità. Per combattere questo problema, si può considerare di organizzare un workshop o una presentazione in cui ciascun membro del team metta in evidenza il modo in cui preferisce lavorare, i suoi punti di forza e le sue debolezze.



È importante aiutare il proprio team a conoscersi e a capire come lavorare meglio insieme. Un team che si capisce a vicenda avrà un impatto positivo sull'ambiente di lavoro.

Una riunione per chiarire le modalità di lavoro preferite aiuterà ad aprire le linee di comunicazione e a stabilire i confini in modo che tutti si sentano il più possibile a proprio agio.

È importante evidenziare il forte lavoro svolto come collettivo. Costruisce lo spirito di squadra e aiuta tutti a vedere come il loro lavoro individuale contribuisce agli obiettivi del team.

È importante assicurarsi di celebrare le vittorie sul posto di lavoro, piccole o grandi che siano. Questo non solo aiuterà le persone a sentirsi apprezzate, ma farà anche capire loro che stanno avendo un impatto importante sull'organizzazione.



Prendersi del tempo per svolgere insieme un'attività non legata al lavoro può aiutare a ringiovanire il team e a creare un ambiente di lavoro positivo e sicuro.

Ad esempio si potrebbe prendere in considerazione l'idea di pranzare insieme una volta alla settimana - ma assicurandosi che le conversazioni su temi lavorativi siano off-limits!

Prendersi del tempo per riflettere su ciò che il team ha ottenuto durante la settimana, su ciò che è andato bene, su ciò che deve essere migliorato e su ciò che verrà dopo. Provare a dedicare 15-30 minuti di tempo verso la fine della settimana, in cui tutti possano guardare indietro a come si sono comportati loro e il team. Questo può aiutare a identificare gli aspetti positivi della settimana: se gli obiettivi sono stati raggiunti, come si sono svolti i nuovi processi e quali sono stati i blocchi.



Un leader deve fidarsi del proprio team. E' bene evitare la gestione di questioni secondarie o l'assunzione di compiti che dovrebbero essere di competenza di altri, perché questo potrebbe causare sentimenti negativi nel team. Al contrario, alimentare un ambiente di fiducia e

lasciare libertà al team diffonderà la positività tra i dipendenti.



realizzato questo obiettivo.

Mettere in evidenza ciò che ci si aspetta da ciascun membro del team per comunicare chiaramente ciò che questo lavoro richiede e ciò che l'organizzazione vorrebbe vedere come risultato. Fissare insieme gli obiettivi per evitare che i membri del team sentano che qualcosa è stato loro 'imposto'. Comprendere precocemente ciò che è necessario fare e come sarà

Come si crea uno spazio sicuro per una discussione di gruppo?

Alcune regole di base

Essere aperti su tutto fa sentire le persone parte del team

Questo significa non parlare sopra gli altri, non fare commenti personali, non criticare le opinioni degli altri. Significa ascoltare e mostrare alle persone che si sta ascoltando (ad esempio, stabilendo un contatto visivo). Significa essere rispettosamente in disaccordo e contestare l'opinione, non la persona.

Mettere tutti sulla stessa lunghezza d'onda

Non aver paura di comunicare troppo, soprattutto con un team che lavora da remoto, così da evitare di dare per scontato qualcosa e ritardare inavvertitamente il progetto. È sempre bene ricordare che il tono, le espressioni facciali e i gesti non si traducono nelle chat o nelle e-mail, quindi occorre essere chiari nelle proprie istruzioni.

All'inizio di un progetto, occorre stabilire chiaramente le responsabilità. È meno probabile che le cose siano trascurate quando le persone conoscono i loro compiti e il modo in cui il loro lavoro influisce sul resto del progetto e del team.

E' utile anche tenere informazioni come gli organigrammi, i wiki interni e le scadenze chiave pubblicate e facilmente accessibili a tutti.

Incontrarsi o non incontrarsi, questo è il problema

Una riunione giornaliera offre a tutti la possibilità di condividere gli obiettivi della giornata e gli eventuali ostacoli da superare. Per i progetti più lunghi (o per i team consolidati), si possono prevedere pranzi o eventi di squadra. Questo permette alle persone di entrare in contatto al di fuori del lavoro e promuove il cameratismo.

Sfruttare diversi canali

La creazione strategica di canali appropriati e contestuali consente di organizzare progetti separati e incoraggia una collaborazione efficace. Infatti, l'85% dei dipendenti che hanno accesso a strumenti di gestione collaborativa hanno maggiori probabilità di percepirsi come felici sul posto di lavoro.

Sii un giocatore di squadra, ma stabilisci delle regole di base

È importante rimanere flessibili, ma occorre anche prevedere che ci saranno dei conflitti. Il cambiamento non è mai facile e i team sono sempre composti da persone diverse con abitudini, attitudini e motivazioni differenti. Essere sinceri sulle sue aspettative e sul modo in cui si desidera che il team comunichi. Incoraggiare la discussione con rispetto reciproco. Fare in modo che tutti possano esprimere la propria opinione, ma una volta presa una decisione, tutti dovranno impegnarsi a rispettarla. Se il membro del team si sente ascoltato, sarà più propenso a impegnarsi nel lavoro. Normalizzare la distribuzione di complimenti quando qualcuno fa un buon lavoro. È così facile (e gratuito!) dare un rapido rimando. Le persone lo apprezzeranno e il team riconoscerà il loro valore. Inoltre, questo incoraggia un po' di sana competizione, stimolando gli altri a puntare in alto. Un leader che sa essere un ascoltatore attivo e rispettoso degli altri fa sì che i colleghi si sentano più a loro agio e comunichino e collaborino in modo più efficace.

Dare autonomia ai membri del team

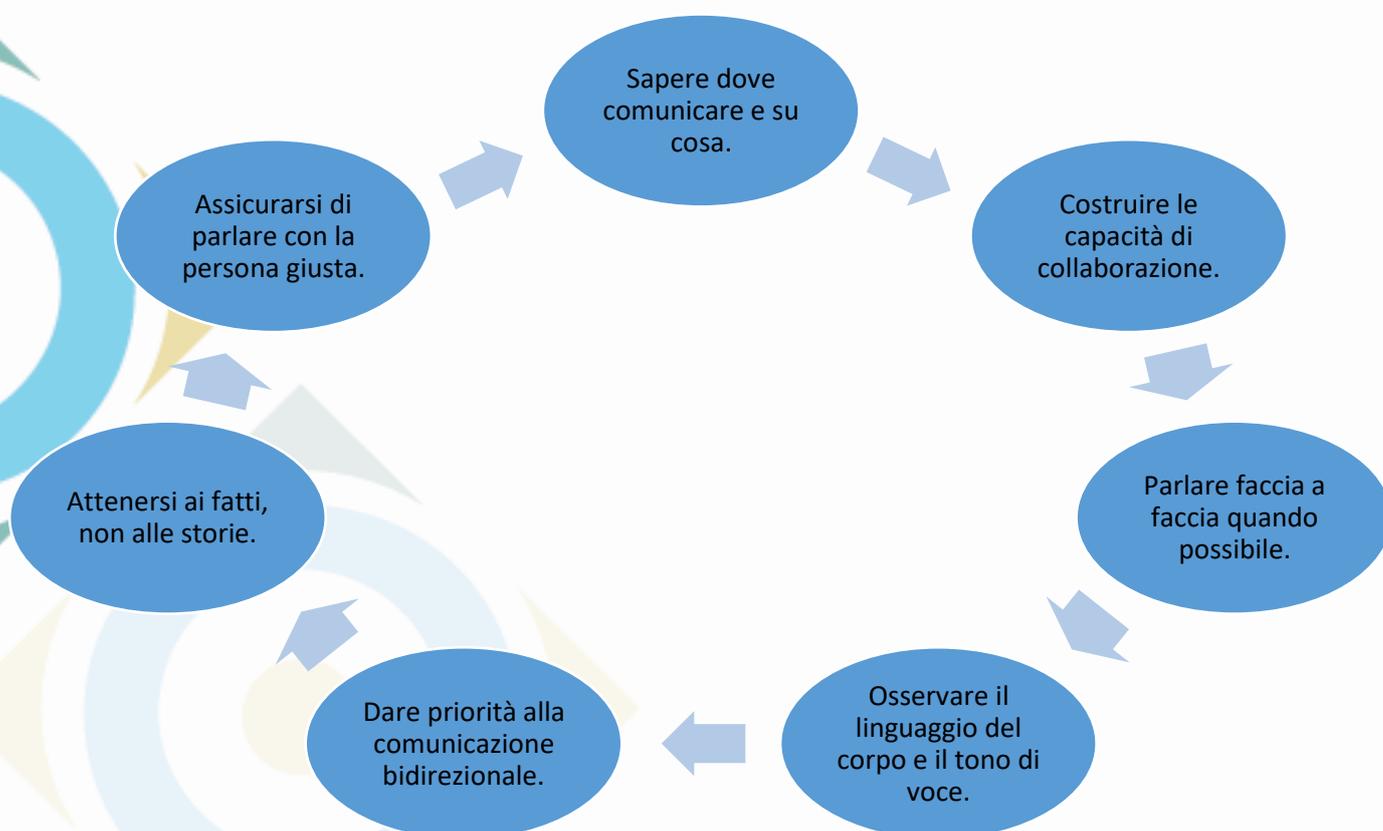
Occorre fidarsi che i colleghi faranno un buon lavoro: se l'azienda li ha assunti è perché hanno le competenze giuste e sono adatti al lavoro. Una volta che i membri del team sono tutti sulla stessa lunghezza d'onda e sanno chi è responsabile di cosa, occorre lasciarli lavorare ma fornendo al contempo una buona struttura di supporto. Anche i migliori lavoratori autonomi hanno bisogno di consigli o di una cassa di risonanza, a un certo punto. Ad esempio sapere a chi rivolgersi per porre domande e quando proporre nuove idee da discutere consente ai lavoratori di concentrarsi e di essere creativi e innovativi, il che in ultima analisi porta a una migliore collaborazione. La libertà di sperimentare nuovi concetti o di guidare uno sforzo favorisce la condivisione di idee e il feedback tra i membri del team. Inoltre, la presenza di individui personalmente motivati rende il team complessivamente più forte e produttivo.

Incoraggiare i membri del team ad essere agili e a sfruttare gli strumenti di cui dispongono. Fare da apripista definendo le aspettative e le responsabilità, e poi confidare che facciano del loro meglio. Dare l'esempio, allenando e sviluppando le competenze del team, mantenendo tutti concentrati. Essere onesti e trasparenti e ricordare che una comunicazione eccessiva è meglio di una comunicazione insufficiente.

Modi per diventare un buon collaboratore, a prescindere dall'ambiente di lavoro:

- ✓ Comunicare chiaramente: Una delle competenze lavorative più richieste al giorno d'oggi, una buona comunicazione aziendale è il fondamento di una collaborazione efficace. Chiunque può migliorare questa abilità, e vale la pena ricordare che le persone più rumorose o loquaci nella stanza non sono sempre i migliori comunicatori. D'altra parte, gli introversi e le persone con un'elevata intelligenza emotiva spesso eccellono, utilizzando abilità come l'empatia e l'ascolto attivo per cogliere sfumature che ad altri potrebbero sfuggire.
- ✓ Scegliere lo strumento giusto per il compito giusto.

- ✓ Uscire dalla zona di comfort: Assumere progetti che non rientrano nella propria area di specializzazione può rendere un collaboratore migliore, perché deve imparare dall'esperienza degli altri.
- ✓ Trovare o diventare un mentore: Chiedere consiglio ai colleghi quando si riconosce che hanno competenze in settori che a noi mancano. Allo stesso modo, usare il proprio know-how per aiutare gli altri, anche quando non sembra esserci un beneficio diretto per sé. Tutto questo rafforza la capacità di collaborare.
- ✓ Partecipare ad attività di team building: Giocare a giochi in squadra può sembrare sciocco per alcuni, ma il tempo trascorso a lavorare con un gruppo verso lo stesso obiettivo aiuta a migliorare le capacità di collaborazione. Inoltre, aiuta a costruire una cultura di appartenenza, che porta a team più felici e produttivi.



Attività di apprendimento attivo - 1. La sfida dei marshmallow

L'attività classica e intramontabile che vede i gruppi in competizione per costruire la struttura più alta e stabile con 20 spaghetti, un metro di nastro, un metro di spago e un marshmallow. Grazie a questa attività, vengono enfatizzati la comunicazione di squadra, le dinamiche di leadership, il concetto di cooperazione, l'innovazione e la strategia di risoluzione dei problemi.

Capitolo 3 - Cambiamento e resistenza al cambiamento

Concetto di cambiamento

Il concetto di cambiamento può essere definito semplicemente come “fare qualcosa di diverso o diventare diverso”. Il cambiamento è una transizione da uno stato di cose a un altro, ovvero un processo di adattamento e riposizionamento di un individuo o di un gruppo in un nuovo ambiente dove può funzionare in modo più efficace. Si può affermare che il successo dello sforzo di esecuzione del cambiamento dipende in gran parte dalla formazione dell'atteggiamento dei dipendenti nei confronti del cambiamento, ossia dalla capacità di affrontare la resistenza al cambiamento rendendo i dipendenti pronti ad esso. Studi recenti hanno evidenziato l'importanza delle pratiche di giustizia organizzativa nel plasmare la risposta dei dipendenti al cambiamento (Soenen e Melkonian, 2017).

Fasi fondamentali del processo di cambiamento secondo Kurt Lewin:



- **Attivazione (fase di scongelamento)**

L'attivazione dello status quo è il processo di mobilitazione delle persone che sono pronte al cambiamento proposto. Gli elementi su cui l'agente di cambiamento farà affidamento per avere successo in questa fase sono la creazione di un clima di fiducia e la persuasione a riconoscere la necessità del

cambiamento. La partecipazione attiva è necessaria inizialmente per riconoscere il problema e continuare a creare soluzioni alternative per piegare le possibili resistenze.

- **Mobilizzazione (fase di motivazione)**

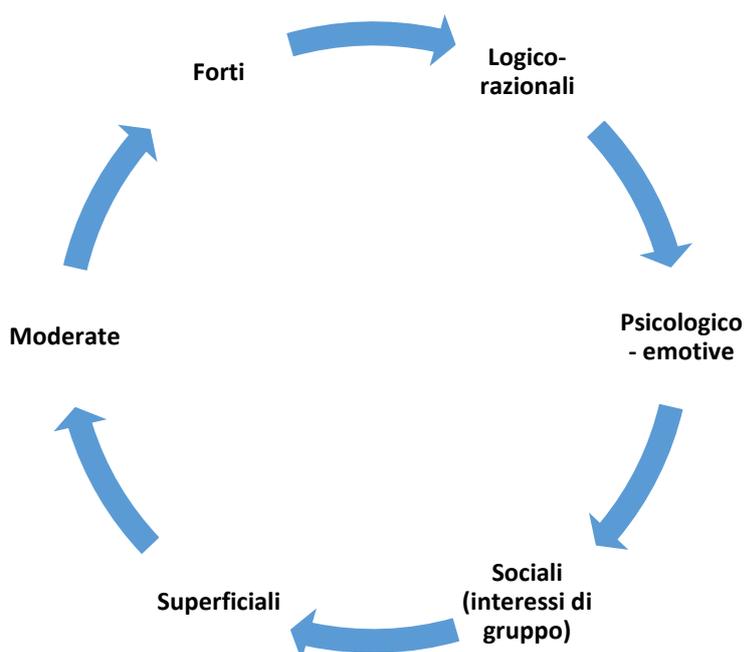
La fase di mobilitazione si ottiene cambiando gli obiettivi fino ad un punto di equilibrio, che si ottiene riconoscendo che lo status quo non è più vantaggioso e utile. In questa fase, gli individui sono incoraggiati ad esprimere le loro opinioni riconoscendo il problema da una prospettiva diversa. Attivando queste opinioni, che favoriscono i cambiamenti, si crea l'ambiente appropriato in cui il cambiamento può essere attuato.

- **Stabilizzazione (fase di ricongelamento)**

L'integrazione in un nuovo comportamento è la stabilizzazione, in cui i nuovi dati che sono stati creati si stabiliscono in un nuovo equilibrio. Questo cambiamento è incoraggiato e rafforzato da meccanismi formali e informali (politica-procedure-comunicazione).

La resistenza al cambiamento è una forza diametralmente opposta, che presenta ostacoli al successo dell'implementazione del cambiamento. La comunicazione è il mezzo per aiutare a comprendere la resistenza e ad anticipare le percezioni errate.

Categorie di resistenze, a seconda di dove si concentrano e da chi si manifestano:



- **Logico/razionali**

Le resistenze ragionevoli possono essere dovute a preoccupazioni che si concentrano ad es. sul tempo che sarà necessario dopo l'implementazione del cambiamento e sugli sforzi che saranno fatti per la formazione per il particolare cambiamento.

- **Psicologico/emotive**

Le resistenze psicologiche/emotive possono essere determinate da fattori quali:

- ✓ Antipatia verso il protagonista del cambiamento
- ✓ Paura dell'ignoto
- ✓ Mancanza di fiducia negli altri
- ✓ Adattamento lento al cambiamento
- ✓ Desiderio di sicurezza e di mantenimento dello status quo

- **Sociali (interessi di gruppo)**

La resistenza sociale sembra derivare da fattori che possono essere riassunti come segue:

- ✓ Interessi di investimento
- ✓ Desiderio di mantenere relazioni amichevoli
- ✓ Pensiero / percezione limitati
- ✓ Valori diversi da quelli del gruppo - Alleanze politiche.

- **Superficiali**

Si tratta di resistenze espresse in modo casuale e prive di un forte background. Di solito non è necessario uno sforzo particolare per superarle.

- **Moderate**

Queste sono le resistenze con la più alta frequenza di occorrenza. Lo sforzo per invertirle deve essere più organizzato e sistematico. La loro eziologia si trova solitamente nelle questioni emotive e nella paura del riconoscimento.

- **Forti**

Dalla loro definizione risulta che si tratta di grandi resistenze, che si manifestano all'interno dell'organizzazione. Di solito sono dovute alla perdita dei diritti forniti dall'organizzazione. È molto probabile che queste resistenze impediscano l'attuazione di un cambiamento.

- **Metodi per superare le resistenze**

Strategie per affrontare le varie resistenze che si oppongono al cambiamento proposto:

- ✓ Cooperazione
- ✓ Partecipazione - coinvolgimento attivo
- ✓ Facilitazione e supporto
- ✓ Educazione e comunicazione
- ✓ Negoziamenti e accordi
- ✓ Pressione chiara e non chiara

Caratteristiche delle persone che promuovono il cambiamento:

Il successo del cambiamento è accompagnato da caratteristiche particolari, che possono essere incoraggiate tra le persone che promuovono il cambiamento:

Capacità di combinare
idee provenienti da
diverse fonti
indipendenti

Capacità di attivare
persone con un alto
livello di energia

Pensiero integrato

Praticità di pensiero,
capacità di combinare
visioni.

Capacità di gestire la
resistenza

Domande da porsi prima di qualsiasi tentativo di implementare un cambiamento

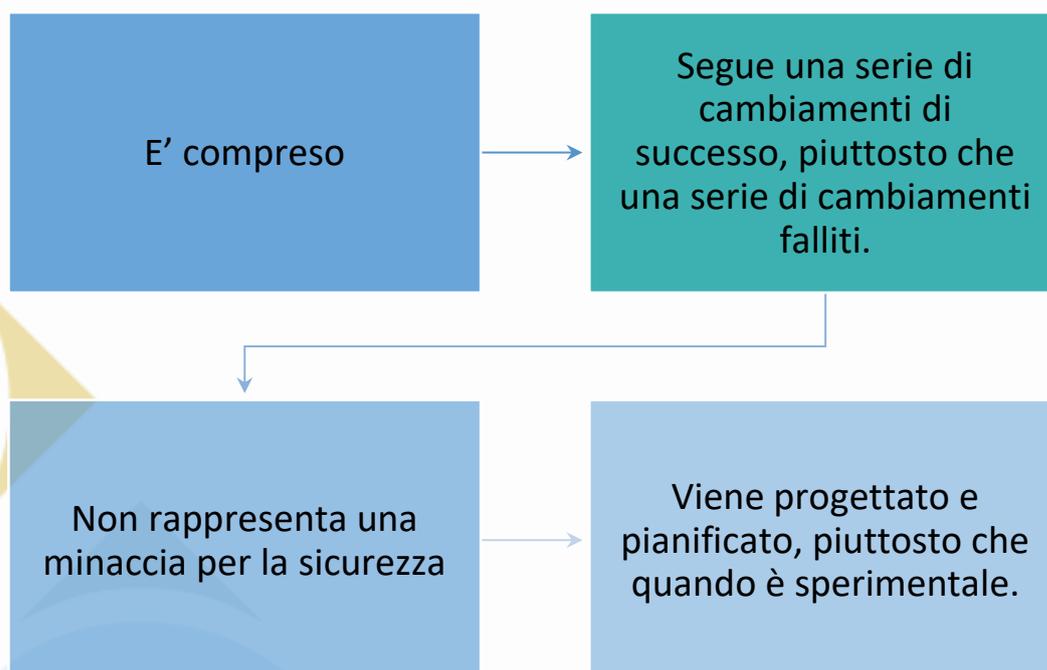
Quando si pensa ai cambiamenti strategici, è utile avere un pensiero organizzato, cioè:



- Chi può partecipare all'iniziativa?
- Come vorremmo che fosse in futuro?
- A chi possiamo chiedere aiuto?
- Quali attività sarebbero utili per il cambiamento?
- Qual'è la situazione attuale?

Cambiamento accettabile

Il cambiamento è più accettabile quando:



Le persone che subiscono il cambiamento hanno contribuito all'organizzazione del cambiamento, piuttosto che quando questo è imposto da fattori esterni.

Attività di apprendimento attivo - 2. Il cieco e il muto

Il cieco e il muto è un esercizio in cui una coppia di persone bendata viene guidata in un itinerario da un'altra che non può parlare con loro. Inoltre la persona bendata non sa chi delle altre due la sta conducendo e dove. Propone alcuni elementi di complessità, accede a emozioni come la fiducia, il coraggio e si basa su abilità come la comunicazione, la strategia e la tattica, l'ascolto.

Attività di apprendimento attivo - 3. Raccontami cosa stai disegnando

L'esercizio consiste nel dividere il gruppo in coppie e ogni coppia riceverà un foglio di carta e una matita. Uno dei partner dovrà iniziare a disegnare un'immagine sulla base della descrizione che sarà fatta dall'altro partner di un modello in suo possesso (che naturalmente non deve essere visto dal disegnatore). Avranno alcuni minuti per disegnare l'immagine.

Quiz di autovalutazione

I partecipanti devono rispondere alle 8 domande proposte.

Risorse aggiuntive

Video: Questo video spiega brevemente cos'è la resistenza al cambiamento e come può cambiare:

[\(193\) Superare la resistenza al cambiamento - Non è ovvio? - YouTube](#)

BIBLIOGRAFIA

Ahmad A. B., Cheng Z. (2018). Il ruolo del contenuto del cambiamento, del contesto, del processo e della leadership nella comprensione dell'impegno dei dipendenti al cambiamento: il caso delle organizzazioni pubbliche della regione del Kurdistan in Iraq. *Persona Pubblica. Manag.* 47 195-216. 10.1177/0091026017753645 [CrossRef] [Google Scholar]. Ahmad A. B., Cheng Z. (2018). The role of change content, context, process, and leadership in understanding employees' commitment to change: the case of public organizations in Kurdistan region of Iraq. *Public Person. Manag.* 47 195–216. 10.1177/0091026017753645 [CrossRef] [Google Scholar]

Bayiz Ahmad A., Liu B., Saleem Butt A. (2020). Predictors and outcomes of change recipient proactivity in public organizations of the Kurdistan region of Iraq. *Int. Public Manag. J.* 23 823–851. 10.1080/10967494.2019.1588812 [CrossRef] [Google Scholar]

Beer, M., and Nohria, N. (2000). Cracking the code of change. *Harv. Bus. Rev.* 78, 133–141.

Burnes B., Jackson P. (2011). Success and failure in organizational change: an exploration of the role of values. *J. Chang. Manag.* 11 133–162. 10.1080/14697017.2010.524655 [CrossRef] [Google Scholar]

Folger, R., and Konovsky, M. A. (1989). Effects of procedural and distributive justice on reactions to pay raise decisions. *Acad. Manag. J.* 32, 115–130. doi: 10.5465/256422

Lee H.-R., Murrmann S. K., Murrmann K. F., Kim K. (2010). Organizational justice as a mediator of the relationships between leader-member exchange and employees' turnover intentions. *J. Hosp. Mark. Manag.* 19 97–114. 10.1080/19368620903455237 [CrossRef] [Google Scholar]

McKinsey Company (2008). Creating organizational transformations. *McKinsey Q.* 1–7. 10.4324/9780429345579-1 [CrossRef] [Google Scholar]

Meaney, M., and Pung, C. (2008). McKinsey global results: creating organizational transformations. *McKinsey Q.* 7, 1–7.

Soenen, G., and Melkonian, T. (2017). Fairness and commitment to change in M&As: the mediating role of organizational identification. *Eur. Manag. J.* 35, 486–492. doi: 10.1016/j.emj.2016.10.005

MODULO 3

Correggere i comportamenti inaccettabili o richiamare rispettosamente una discrepanza nei comportamenti degli altri.

Introduzione

I Codici di condotta sono utili per fornire uno standard di pratica, ed è sicuramente una responsabilità dei responsabili dell'assistenza garantire che i sistemi, le pratiche e la cultura dell'organizzazione supportino la conformità al Codice.

Tuttavia, è vero che il personale dei servizi di assistenza sanitaria e sociale lavora spesso sotto un'intensa pressione e con forti vincoli di tempo che possono avere un impatto sulla pratica e sul comportamento (Health Education England et al. 2017) e creare una situazione in cui vengono messi in atto comportamenti non desiderabili da parte del personale, sia nei confronti degli assistiti che dei colleghi e che devono essere affrontati il prima possibile. Tuttavia, molti leader trovano difficile dare un feedback diretto senza allontanare l'altra persona, soprattutto quando si tratta di argomenti delicati come la denuncia di comportamenti scorretti.

In questo modulo esploreremo il ruolo dei care manager nell'affrontare i comportamenti negativi attraverso un approccio assistenziale centrato sulla persona.

3. Capitolo 1 - Regole, procedure e aspettative sugli standard assistenziali/comportamenti desiderabili

Codice di condotta



Un approccio centrato sulla persona mette le persone, le famiglie e le comunità al centro della salute, dell'assistenza e del benessere. Significa che le persone si sentono in grado di parlare di ciò che è importante per loro e che il personale ascolta e sviluppa una comprensione di ciò che conta per le persone. Secondo Health Education England e al. (2017) significa, tra l'altro:

- lavorare in un sistema in cui gli utenti e lo staff si sentano in controllo, valorizzati, motivati e sostenuti;
- offrire alle persone dignità, rispetto e compassione, senza giudicarle;
- sviluppare il rapporto e la relazione, raggiungendo un senso condiviso di comprensione, scopo e partnership.

Per rendere operativi questi valori, potrebbero essere utili i Codici di Condotta. Un Codice di Condotta è un documento che racchiude i principi etici e i valori di un'organizzazione. Infatti, sebbene esistano certamente delle leggi che regolano il settore dell'assistenza, anche le leggi non possono costringere a tenere sempre una condotta etica. Obbedire alla legge è uno standard minimo di comportamento - ma in un settore come quello socio-sanitario, che ha a che fare con persone vulnerabili e con la fiducia dei clienti e degli utenti, gli operatori devono attenersi a uno standard più elevato. Il Codice di Condotta per i centri di assistenza mira a migliorare la sicurezza, la salute, il benessere e la qualità di vita delle persone assistite. Mira inoltre a costruire la fiducia nell'assistenza e a porre un forte accento sul diritto della persona a ricevere servizi sicuri e di qualità (Codice di Condotta per l'Assistenza agli Anziani, 2022).

Un esempio a cui possiamo fare riferimento è il Codice di Condotta sviluppato nel 2013 da Skills for Care e Skills for Health, che ha delineato sette standard a cui i professionisti possono fare riferimento, per assicurarsi di fornire

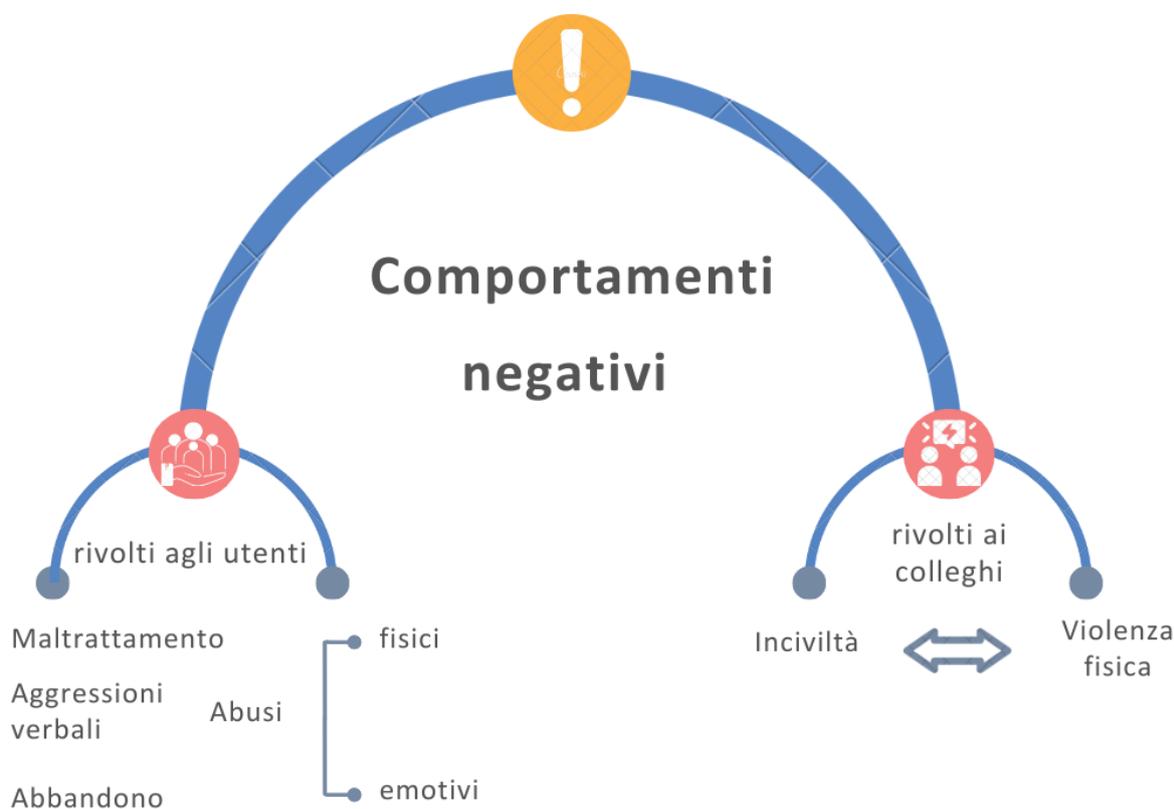
un'assistenza sicura e compassionevole e per identificare i comportamenti che non sono in linea con essa:

- 1 assumersi la responsabilità assicurandosi di poter rispondere delle proprie azioni o omissioni
- 2 promuovere e difendere la privacy, la dignità, i diritti, la salute e il benessere degli utenti e dei loro caregiver
- 3 lavorare in collaborazione con colleghi per garantire la fornitura di assistenza, cura e supporto di alta qualità, sicuri e compassionevoli
- 4 comunicare in modo aperto ed efficace per promuovere la salute, la sicurezza e il benessere degli utenti e dei loro caregiver
- 5 rispettare il diritto alla riservatezza di ciascuno
- 6 impegnarsi a migliorare la qualità dell'assistenza, della cura e del supporto attraverso lo sviluppo professionale continuo
- 7 sostenere e promuovere l'uguaglianza, la diversità e l'inclusione.

Oltre ai codici di condotta, molti professionisti attivi nel settore dell'assistenza agli anziani (come ad es. infermieri, psicologi, assistenti sociali...) sono regolati anche da codici etici/deontologici che definiscono gli standard di qualità e gli obblighi etici specifici per la professione.

Comportamenti preoccupanti

I Codici di condotta sono utili per fornire uno standard di pratica, ed è sicuramente una responsabilità dei coordinatori garantire che i sistemi, le pratiche e la cultura dell'organizzazione supportino la conformità al Codice. Tuttavia, è vero che il personale dei servizi di assistenza sanitaria e sociale lavora spesso sotto un'intensa pressione e con forti vincoli di tempo, il che può avere un impatto sulla pratica e sul comportamento (Health Education England et al. 2017) e creare una situazione in cui il personale mette in atto comportamenti non desiderabili, sia nei confronti degli assistiti che dei colleghi.



Quando i comportamenti negativi si rivolgono agli assistiti, possiamo citare ad es. maltrattamenti, aggressioni verbali, abusi fisici ed emotivi e abbandono.

Quando sono rivolti ai colleghi, i comportamenti negativi possono essere definiti come comprendenti il continuum di forme meno attive e meno intenzionali, come l'inciviltà, fino a forme più attive e più intenzionali, come la violenza fisica.

In letteratura esistono molti termini per descrivere i comportamenti negativi, tra cui il mobbing sul posto di lavoro, la violenza, l'aggressione, l'abuso, l'ostilità, il sabotaggio e l'inciviltà. (Layne et al. 2019)

In effetti, secondo una ricerca (Guo et al. 2022), ci sono prove che questi comportamenti possono avere molti impatti negativi, ad es. su:

- le prestazioni degli operatori sanitari
- la qualità dell'assistenza
- la produttività

○ gli esiti per l'utente

Inoltre, secondo Bamberg & Bamberg 2022, gli effetti del comportamento inaccettabile degli operatori sanitari possono avere importanti effetti collaterali non solo su coloro che ne sono direttamente colpiti, ma anche:

- influenzando le prestazioni cliniche individuali degli altri operatori sanitari che semplicemente assistono a tale comportamento.
- generando una spirale ascendente, basata sul contagio, del comportamento inaccettabile degli operatori sanitari.
- indebolendo le prestazioni del team, ovvero delle vittime e dei testimoni del comportamento inaccettabile degli operatori sanitari.

I risultati della ricerca indicano che i testimoni di un comportamento inaccettabile sono più propensi a dirigere successivamente un comportamento simile verso terzi innocenti, generando così potenzialmente una spirale ascendente di tale comportamento. Infatti, sembra che assistere a un comportamento inaccettabile attivi i concetti associati a tale comportamento nella semantica dell'osservatore, rendendoli più facilmente utilizzabili nei processi cognitivi e aumentando così la loro influenza sul processo decisionale e sulla formazione del giudizio attribuzionale nelle situazioni sociali. (Woolum, A., Foulk, T., Lanaj, K., & Erez, A., 2017, citato in Bamberg & Bamberg 2022).

Questo spiega perché è importante che i leader affrontino tempestivamente i comportamenti negativi quando si verificano e incoraggino un contesto lavorativo in cui i membri del personale possano parlare apertamente se qualcosa li preoccupa.

Attività di apprendimento attivo - 1. Discussione di gruppo sul codice di condotta

Ai partecipanti, divisi in piccoli gruppi, viene chiesto di immaginare i principi di un codice di condotta identificando almeno 3 aree chiave (es. governance, dignità e rispetto, accesso alle informazioni, consenso ecc.) e di identificare 3-5 standard da includere in ciascuna area. Terminata questa prima fase, i partecipanti vengono invitati a riflettere su questioni quali: In che modo il codice

di condotta sosterrà e aiuterà gli operatori? In che modo aiuterà a promuovere i servizi agli utenti? In che modo supporterà nella gestione del comportamento inappropriato del personale?

Capitolo 2 - Responsabilità personale e accountability: il ruolo del personale, lo spazio per fornire la propria opinione, il ruolo dei leader

Sfidare i comportamenti negativi

Come già detto, i comportamenti negativi possono avere numerosi effetti dannosi sugli utenti e sul personale e devono essere affrontati il prima possibile. Quando l'operatore ha comportamenti indebiti e inappropriati, la sua attenzione deve essere richiamata il prima possibile, in modo che capisca che non può tenere quel comportamento e che il team sia chiaro su quali comportamenti sono accettabili o inaccettabili, in modo che non diventi una pratica ricorrente (Reid, 2020).

Tuttavia, molti leader trovano difficile dare un feedback diretto senza allontanare l'altra persona, soprattutto quando si tratta di argomenti delicati come il richiamo a comportamenti scorretti. Spesso le persone cercano di razionalizzare il cattivo comportamento, piuttosto che affrontarlo. Fanno finta che non stia accadendo, si convincono che non sia importante o credono che si risolverà da solo. Questo è pericoloso. Qualcuno che si sta deliberatamente comportando male può essere incoraggiato da questa mancanza di resistenza. Inoltre, fornendo un feedback rapido a chi non è consapevole di comportarsi male, si possono 'stroncare i problemi sul nascere' prima che diventino gravi e abituali.

Per affrontare un comportamento scorretto si possono seguire le seguenti fasi:

3 SUGGERIMENTI

Fai un breve riepilogo fattuale di ciò che è accaduto: descrivi le circostanze e ciò che hai osservato nella situazione preoccupante.



Spiega quale ritieni sia l'impatto negativo su utenti, colleghi e/o sull'organizzazione del comportamento messo in atto.



Indica come vorresti che quel comportamento venisse modificato, sii chiaro fissa alcuni obiettivi che possano essere raggiunti e monitorati



Incoraggiare a parlare



Gli operatori socio-sanitari dovrebbero riferire chiaramente delle loro preoccupazioni a beneficio della sicurezza del paziente e della qualità dell'assistenza, quando riconoscono o vengono a conoscenza di azioni rischiose o carenti di altri all'interno dei team in un ambiente di cura.

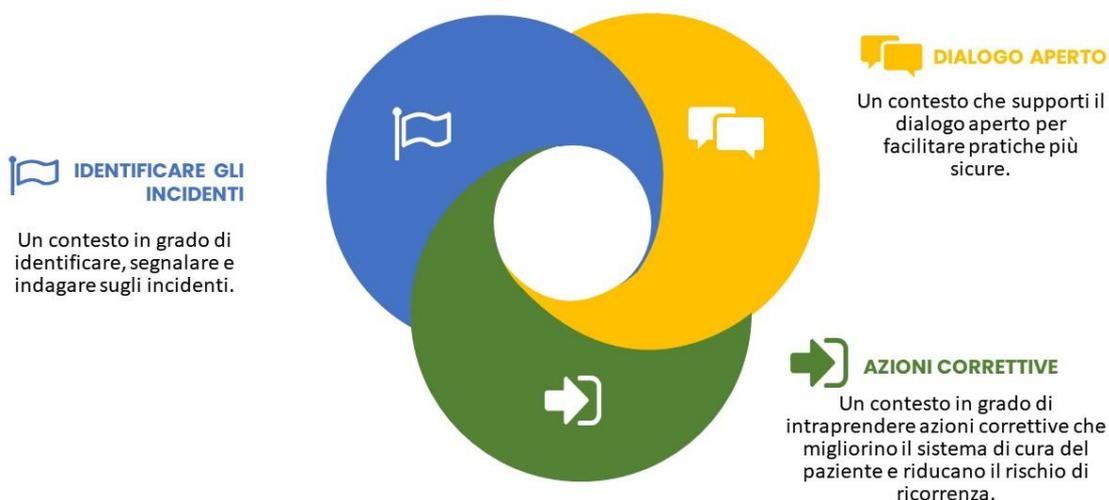
Sebbene il ruolo dei professionisti dell'assistenza nell'identificare tempestivamente i comportamenti rischiosi o negativi dei pari sia molto importante, secondo una revisione della letteratura di Okuyama et al. 2014, la ricerca organizzativa illustra che, in molti casi, le persone scelgono la risposta 'sicura' del silenzio, non condividendo elementi che potrebbero essere preziosi per gli altri o pensieri che vorrebbero poter esprimere. Il silenzio può essere

causato dalla paura, dal desiderio di evitare di trasmettere cattive notizie o idee sgradite, e dalle pressioni normative e sociali che esistono nei gruppi.

In questo studio, gli autori hanno analizzato le ragioni che influiscono sul silenzio dei dipendenti e hanno concluso che un dipendente è influenzato tanto dai propri quadri cognitivi quanto dal comportamento del capo o da fattori organizzativi. In particolare, per quello che ci interessa qui, i fattori di influenza rilevanti sono, tra gli altri:

- la sicurezza percepita nel parlare, come la paura delle reazioni degli altri e del conflitto;
- l'efficacia percepita nel parlare, come la mancanza di cambiamenti conseguenti.

Questo evidenzia quindi che la promozione di una cultura aperta, in cui i membri del personale sono incoraggiati a parlare se osservano qualcosa di preoccupante, deve essere caratterizzata da un contesto:



Queste sono tutte caratteristiche associate alla cosiddetta cultura organizzativa "giusta", in contrapposizione alla cultura "della colpa", in cui c'è una riluttanza ad assumersi dei rischi o ad accettare la responsabilità degli errori per paura delle critiche da parte della direzione. (Kathri et al. 2019)

Secondo Boysen (2013), gli errori possono essere classificati come:

1 Errore umano

il coaching, non la punizione, sono indicati per migliorare gli esiti.

ossia una pianificazione o un'intenzione errata, mentre la persona coinvolta ritiene che l'azione sia corretta. L'azione correttiva e

2 Comportamento rischioso

rende un sistema vulnerabile, aumentando il rischio. L'individuo deve essere istruito a comprendere i rischi derivanti dalla sua azione.

(una deriva consapevole dal comportamento corretto): comprende sia l'intenzione che la violazione di regole, politiche e procedure e

3 Comportamento sconsiderato

accuse civili o penali contro l'individuo. La punizione, compreso il licenziamento, può essere la conseguenza appropriata.

(comportamento consapevolmente rischioso): può essere motivo di azione disciplinare e possono essere presentate

Una cultura equa e giusta migliora la sicurezza degli utenti dando ai dipendenti la possibilità di monitorare in modo proattivo il luogo di lavoro e di partecipare agli sforzi creare un ambiente di lavoro adeguato. Il miglioramento della sicurezza degli utenti riduce i rischi grazie alla sua attenzione ad aiutare gli altri a gestire il proprio comportamento e alla riprogettazione dei sistemi che si rivelano inefficaci.

In una cultura giusta, gli operatori non solo sono responsabili delle loro azioni e delle loro scelte, ma sono anche responsabili gli uni verso gli altri, il che può aiutare alcuni a superare la resistenza intrinseca a trattare con i colleghi che adottano comportamenti scorretti. (Boysen 2013).

Ruolo dei supervisori negli eventi avversi

Diller et al. (2013) hanno applicato al settore sanitario il Sistema di Classificazione dell'Analisi dei Fattori Umani (HFACS), che mira a identificare i vari fattori che possono portare a rischi ed errori nelle prestazioni. Uno degli aspetti su cui si concentrano è il ruolo della supervisione negli eventi avversi.

Secondo gli autori, coloro che sono in prima linea nell'assistenza sono responsabili diretti delle loro azioni; tuttavia, in alcuni casi, sono i destinatari di una serie di mancanze latenti attribuibili ai loro supervisori, tra i quali si identificano:

- Fallimenti di leadership, che si verificano quando i supervisori forniscono una formazione, una guida professionale o una supervisione inadeguata ai dipendenti. Senza un'adeguata supervisione, i dipendenti ricorreranno alle pratiche passate e all'intuizione, piuttosto che agli standard di cura stabiliti, dando luogo a fallimenti latenti che non vengono corretti e che si aggravano nel tempo.
- Mancanza di pianificazione operativa: i manager devono assicurarsi che i dipendenti siano pienamente consapevoli e in grado di eseguire il piano di lavoro. Spesso esistono problemi noti, come carenze di personale, problemi di attrezzature o di formazione. Se questi problemi sono noti al supervisore e non vengono affrontati, si verifica una mancata correzione dei problemi noti.
- Infine, i supervisori possono essere i primi a non rispettare le norme e i regolamenti esistenti. Un esempio potrebbe essere quello di permettere a una persona di svolgere compiti al di fuori dell'ambito delle sue competenze o delle sue qualifiche. Quando ciò accade, esiste un problema di etica della supervisione.

Ancora una volta, il ruolo dei leader nei contesti organizzativi risulta di estrema importanza per garantire che i comportamenti scorretti siano prontamente identificati e affrontati.

Capitolo 3 - Metodi pedagogici di supervisione

Che cos'è la supervisione



La supervisione è una relazione professionale formale e negoziata, in cui ogni persona ha un ruolo da svolgere, diritti e responsabilità. Il compito principale del supervisore è quello di strutturare e facilitare il processo di supervisione, in modo che l'altro professionista (supervisionato) possa crescere e imparare in un ambiente sicuro, di sostegno e di affermazione.

"La supervisione interrompe la pratica. Riporta la nostra attenzione su ciò che stiamo facendo, evitando il rischio di farci abbandonare al comfort della nostra routine e della pratica quotidiana. La voce del supervisore stimola l'interruzione della narrazione abituale e facilita la creazione di nuove storie". (Leach & Paterson 2015)

Secondo Skills for Care (2020), ci sono tre funzioni chiave della supervisione che possono essere rilevanti, tra l'altro, nel contesto del monitoraggio e del contrasto ai comportamenti errati:



Supporto La supervisione prevede che i supervisori forniscano supporto ai membri del personale nei diversi aspetti del loro ruolo. La funzione può aiutare ad affrontare eventuali problemi emergenti che potrebbero incidere sulle prestazioni e/o sul benessere del personale.

1



Gestione della linea la supervisione può aiutare i coordinatori a promuovere e mantenere buoni standard di lavoro e garantire che il personale segua le politiche e le procedure previste.

2



Formazione e sviluppi La supervisione può aiutare il personale a sviluppare capacità di pensiero critico e di analisi, esplorare le proprie esigenze di apprendimento e identificare opportunità per soddisfare tali esigenze, incluso dare e ricevere feedback costruttivi.

La supervisione in un'organizzazione che apprende

Come accennato in precedenza, un'organizzazione basata su una cultura "giusta" è un'organizzazione che incoraggia l'apprendimento da errori o incidenti critici. Ciò significa che devono esserci processi in atto per perfezionare e adattare la cultura e le strutture in risposta allo sviluppo di individui, team e servizi all'interno dell'organizzazione.

In questo contesto, la supervisione è importante in quanto funge da interfaccia tra le complessità della pratica e le complessità della gestione di un'organizzazione assistenziale. Secondo Godar (2020), i supervisori hanno un ruolo critico nell'aiutare gli operatori ad applicare le nuove conoscenze e competenze nel loro lavoro e ad alimentare l'apprendimento nell'organizzazione più ampia. La supervisione dovrebbe essere uno spazio di riflessione, e questo dipende dalla presenza di una cultura di fiducia che permetta alle persone di esplorare la loro pratica e di riconoscere ciò che trovano difficile. Partecipare alla creazione e al mantenimento di questo tipo di ambiente è un'abilità che si impara e che deve essere coltivata.

Supervisione e assistenza centrata sulla persona

La supervisione e l'implementazione delle pratiche assistenziali centrate sulla persona sono molto collegate.

Infatti, secondo Edgar et al., citando uno studio di McCormack e McCance (2017), per fornire un'assistenza incentrata sulla persona, anche il personale

dovrebbe essere trattato in modo incentrato sulla persona, poiché quando il benessere della persona che riceve l'assistenza viene privilegiato rispetto a quello del personale, c'è il rischio che la qualità dell'assistenza venga compromessa. E infatti, gli autori hanno sostenuto che quando la centralità della persona è garantita a tutti (personale incluso), il termine da utilizzare non dovrebbe essere *assistenza* centrata sulla persona, ma piuttosto *pratica*, intesa come *'un approccio alla pratica stabilito attraverso la formazione e la promozione di relazioni terapeutiche tra tutti i fornitori di assistenza, gli utenti dei servizi e le altre persone significative per loro nella loro vita. Si basa sui valori del rispetto della persona, dei diritti individuali all'autodeterminazione, del rispetto reciproco e della comprensione. È abilitata da culture di empowerment che favoriscono attenzione continua allo sviluppo della pratica'* (McCormack & McCance, 2017).

La supervisione nei servizi di assistenza agli anziani può quindi essere vista come un mezzo attraverso il quale il personale viene sostenuto nell'implementazione di pratiche riflessive, valorizzato, responsabilizzato e infine trattato in modo centrato sulla persona.

Inoltre, gli studi citati mostrano che la supervisione clinica offre al personale uno spazio per considerare le barriere organizzative che hanno un impatto sull'assistenza centrata sulla persona. Informazioni che potrebbero essere utili per le organizzazioni, come misura proattiva per superare le sfide nell'erogazione dell'assistenza centrata sulla persona e nello sviluppo di culture centrate sulla persona. Fornendo uno spazio di riflessione, gli operatori possono far emergere le ipotesi fatte tra loro e il contesto sociale in cui si svolge la pratica, portando all'azione trasformativa.

Attività di apprendimento attivo - 3. Allontanarsi dalla cultura della colpa

In piccoli gruppi, il facilitatore chiede ai partecipanti di discutere di un contesto professionale (reale o fittizio) in cui operano come coordinatori e di riflettere sulla sua cultura organizzativa rispetto a temi quali governance, dignità e rispetto, accesso alle informazioni, consenso. Cosa indica la cultura dell'organizzazione, pensa a come viene gestita o governata? Successivamente viene chiesto ai partecipanti di identificare 3-5 aspetti che cambierebbero all'interno dell'organizzazione per promuovere la "cultura del giusto". È importante che la conduzione avvenga secondo principi di rispetto, non giudizio e riservatezza.

Quiz di autovalutazione

I partecipanti devono rispondere alle 6 domande proposte.

BIBLIOGRAFIA

Bamberger, E., & Bamberger, P. (2022). Unacceptable behaviours between healthcare workers: just the tip of the patient safety iceberg. *BMJ Quality & Safety*, 31(9), 638-641.

Boysen PG 2nd. (2013) Just culture: a foundation for balanced accountability and patient safety. *Ochsner J.* Fall;13(3):400-6. PMID: 24052772; PMCID: PMC3776518.

Code of Conduct for Aged Care (2022). *"A fact sheet for aged care workers, in Age Care Quality"*. <https://www.agedcarequality.gov.au/>

Diller T, Helmrich G, Dunning S, Cox S, Buchanan A, Shappell S. The Human Factors Analysis Classification System (HFACS) Applied to Health Care. *American Journal of Medical Quality*. 2014;29(3):181-190. doi:10.1177/1062860613491623

Edgar, D., Moroney, T., & Wilson, V. (2023). Clinical supervision: A mechanism to support person-centred practice? An integrative review of the literature. *Journal of Clinical Nursing*, 32(9-10), 1935-1951.

Godar R., (2020) Leading a learning organisation, Practice Supervisor Development Programme

Guo L, Ryan B, Leditschke IA, et al. Impact of unacceptable behaviour between healthcare workers on clinical performance and patient outcomes: a systematic review. *BMJ Quality & Safety* 2022;31:679-687.

Health Education England, Skills for Health, and Skill for Care, Person-Centred Approaches, 2017 <https://www.skillsforhealth.org.uk/info-hub/person-centred-approaches-2017/>

Khatri, N., Brown, G. D., & Hicks, L. L. (2009). From a blame culture to a just culture in health care. *Health care management review*, 34(4), 312-322.

Layne DM, Nemeth LS, Mueller M, Martin M. Negative Behaviors among Healthcare Professionals: Relationship with Patient Safety Culture. *Healthcare (Basel)*. 2019 Feb 1;7(1):23. doi: 10.3390/healthcare7010023. PMID: 30717313; PMCID: PMC6473815.

Leach, J. & Paterson, M., *Pastoral Supervision: A Handbook*, Second Edition (SCM Press 2015), p.24.

Okuyama, A., Wagner, C., & Bijnen, B. (2014). Speaking up for patient safety by hospital-based health care professionals: a literature review. *BMC health services research*, 14(1), 1-8.

Reid, R., (2017) Calling out inappropriate behaviour within the workplace, Pinnacle. <https://pinnaclewellbeingservices.com/calling-out-inappropriate-behaviour-within-the-workplace/>

Skills for Care and Skills for Health (2013), Code of Conduct for Healthcare Support Workers and Adult Social Care Workers in England

Skills for care (2020), Effective supervision: A practical guide for adult social care managers and supervisors

Woolum, A., Foulk, T., Lanaj, K., & Erez, A. (2017). Rude color glasses: The contaminating effects of witnessed morning rudeness on perceptions and behaviors throughout the workday. *Journal of Applied Psychology*, 102(12), 1658.

MODULO 4

Essere in grado di vedere il contesto più ampio, che può informare una maggiore comprensione dei problemi e delle azioni.

Introduzione

La nostra popolazione globale sta invecchiando rapidamente. Entro il 2030, una persona su sei nel mondo avrà 60 anni o più. A causa dell'invecchiamento della popolazione e delle sue conseguenze per i sistemi di assistenza agli anziani, l'offerta di un'assistenza efficace dal punto di vista dei costi e di alta qualità è una delle sfide principali e continua ad essere una priorità fondamentale per il governo e le istituzioni.

L'assistenza centrata sulla persona (PCC) può essere un approccio per raggiungere questi obiettivi, ma a causa del suo focus sulle esigenze individuali e sull'offerta di assistenza su misura, implica per l'organizzazione una grande apertura al cambiamento, che passa innanzitutto attraverso la sua leadership.

I leader devono collocare i cambiamenti strategici, le iniziative e gli obiettivi in un contesto organizzativo più ampio, altrimenti rischiano di perdere il sostegno del personale e di spendere energie in attività che non danno frutti. Le persone devono capire perché quello che stanno facendo deve cambiare e perché dovrebbero improvvisamente muoversi in una nuova direzione.

Il Modulo 4 mira ad approfondire il tema del contesto e l'importanza di avere un quadro ampio e chiaro della situazione in cui il coordinatore opera nella gestione dell'assistenza. Un'analisi adeguata del contesto, che tenga conto delle esigenze specifiche dei destinatari dell'assistenza, dei fattori giusti e che coinvolga gli attori chiave, è la base per il cambiamento e l'introduzione di qualsiasi intervento nelle organizzazioni o nei servizi di assistenza. Verrà poi affrontata la capacità di pensare in modo strategico e di guardare al quadro generale, concentrandosi sull'autoriflessione e sul proprio modo di pensare. In conclusione, verrà discusso come passare dalla strategia all'azione attraverso l'uso del road-mapping come processo di pianificazione strategica.

Capitolo 1 - La rilevanza del contesto

Qualità e contesto: quale connessione?

Quando si tratta di servizi di assistenza e cura, è essenziale tenere conto del fatto che la qualità del lavoro e dell'offerta di assistenza è strettamente correlata al contesto interno ed esterno dell'organizzazione. La qualità può essere definita come un obiettivo, un modello da raggiungere o verso cui tendere, in uno sforzo costante di trasformazione e miglioramento dei servizi, delle organizzazioni e dei professionisti dell'assistenza (Luppi, 2015).

Il cambiamento e il miglioramento della qualità del servizio sono legati agli obiettivi ideali che si vorrebbero raggiungere, magari ispirandosi ad altri contesti o servizi, ma può capitare di trascurare o non analizzare a fondo il contesto attuale e reale.

Per promuovere il cambiamento, è fondamentale comprendere il contesto da migliorare. Ogni volta che si intende realizzare un intervento o un cambiamento, per prevedere quali saranno i risultati e l'impatto che l'intervento potrà avere sull'ambiente e sugli attori coinvolti, è fondamentale avere una chiara comprensione del contesto e delle figure su cui si intende intervenire.

Un'analisi del contesto fornirà infatti una comprensione dettagliata del panorama in cui si interviene e dell'organizzazione del lavoro, comprendendo le dinamiche e i fattori che funzionano e quelli che possono essere migliorati.

In cosa consiste l'analisi del contesto?

La possibilità di ottenere informazioni strutturate sul contesto in cui si va ad operare permette di contestualizzare meglio l'intervento all'interno di quella realtà, dettagliandone così le caratteristiche e le modalità in modo da garantire una maggiore possibilità di successo.

L'analisi del contesto è un processo che può essere riassunto in questi passaggi

 01	 02	 03
<p>Tratta</p> <p>tutte le attività del servizio o focalizzati su alcune aree specifiche</p>	<p>Riassumi</p> <p>il sistema di relazioni e scambi complessivo es. quali attori sono coinvolti e quali responsabilità sono attribuite loro</p>	<p>Evidenzia</p> <p>situazioni organizzative dotate di particolare autonomia, ovvero rapporti di dipendenza diretta da strutture con competenze più generali o contigue</p>

L'analisi del contesto rappresenta il primo e fondamentale passo per conoscere i fattori che influenzano il raggiungimento degli obiettivi e ha lo scopo di:

- 
 fornire una visione integrata della situazione in cui si opera
- 
 verificare i punti di forza e di debolezza che caratterizzano la propria organizzazione e la propria offerta di servizi
- 
 stimare preliminarmente le possibili interazioni e sinergie con i soggetti coinvolti, direttamente e indirettamente
- 
 verificare i vincoli e le opportunità connessi all'ambiente di riferimento

L'inquadramento dei punti di forza e di debolezza dell'organizzazione, il quadro normativo del settore a cui l'organizzazione appartiene (ad esempio, assistenza sanitaria o sociale), le risorse e altre caratteristiche servono come punto di partenza per identificare rischi e opportunità.

In questa prospettiva, l'analisi del contesto non deve dare origine a un quadro informativo generico e indistinto, ma piuttosto aiutare a fissare gli obiettivi che si intende raggiungere in un quadro di riferimento. L'analisi del contesto, infatti, costituisce uno dei principali strumenti che consentono una corretta declinazione degli obiettivi strategici dell'organizzazione in obiettivi operativi, pertanto deve essere strettamente correlata ad essi.

Quali fattori considerare nell'analisi del contesto?

L'efficacia e l'utilità di un'analisi del contesto dipendono strategicamente dalla capacità di delimitare il campo di indagine e i fattori chiave da prendere in considerazione. Questo compito richiede attenzione e specificità per evitare il rischio di definire le questioni da analizzare in modo troppo ampio. Per evitare questo rischio, è essenziale definire gli obiettivi specifici dell'analisi e delimitare i dati, le informazioni e gli indicatori, concentrandosi sui fattori interni ed esterni che possono influenzare l'erogazione di servizi di qualità o che possono essere migliorati.

L'analisi del contesto esamina normalmente i fattori del contesto interno e del contesto esterno.



Il **contesto interno** consiste in tutti quegli elementi che costituiscono la struttura interna dell'organizzazione stessa ed è l'ambiente in cui l'organizzazione mira ad applicare il suo intervento e a raggiungere i suoi obiettivi. Gli aspetti che devono essere presi in considerazione sono quelli inerenti la cultura, le credenze, i valori o i principi all'interno dell'organizzazione, così come la complessità dei processi e della struttura organizzativa.

Dovrebbe quindi prendere in considerazione:

- ❖ La componente istituzionale: comprende i valori, la visione, le linee guida e la strategia dell'organizzazione e la conformità alle norme, alle leggi e ai modelli culturali;
- ❖ La componente strutturale: consiste nell'organigramma, ossia la composizione gerarchica, la distribuzione del personale e i profili professionali all'interno dell'ente/organizzazione;
- ❖ La componente tecnologica: riguarda gli strumenti utilizzati e il loro grado di modernizzazione e digitalizzazione;
- ❖ I ruoli e i processi organizzativi all'interno di ogni settore specifico precedentemente identificato.

È necessario ricordare che non esiste una linea di condotta unica e



universalmente condivisa, poiché l'analisi del contesto interno deve essere funzionale all'obiettivo che ogni organismo/organizzazione si pone.

Per determinare il **contesto esterno**, bisogna prendere in considerazione le caratteristiche specifiche del contesto socio-economico e territoriale in cui ci si trova ad intervenire e su cui gli strumenti pianificati produrranno il loro impatto. Si possono prendere in considerazione i problemi e i cambiamenti derivanti dall'ambiente sociale, tecnologico, ecologico, etico, politico, legale ed economico.

Dati e fonti di informazione

L'analisi del contesto esterno e interno può essere effettuata attraverso un mix di dati e di informazioni, che possono essere classificate in due categorie, a seconda del tipo di conoscenza da utilizzare:

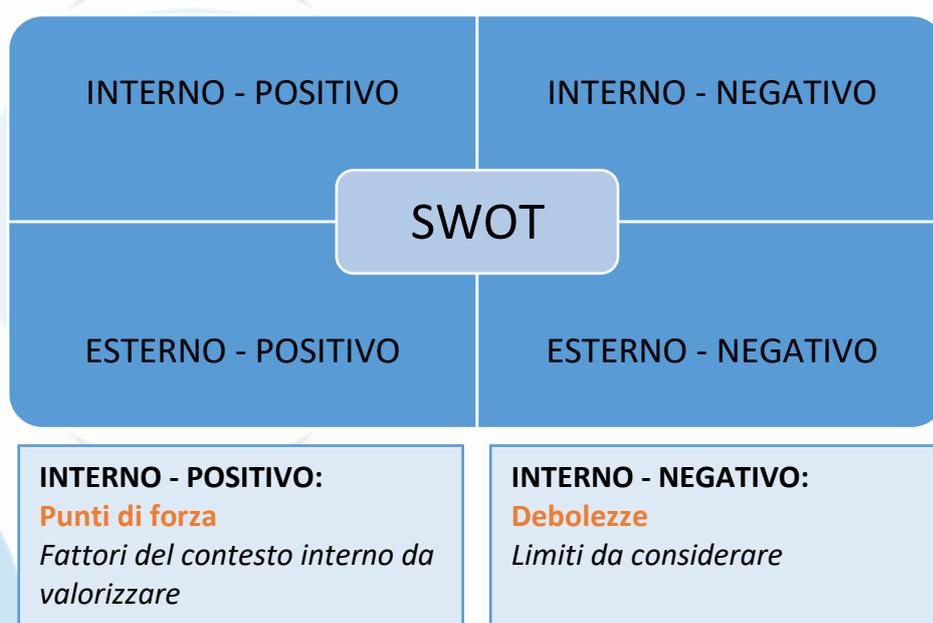
- **Documentaristiche**: derivanti da consultazione dei documenti dell'organizzazione, ricerche, report e documenti di enti e centri di ricerca, banche dati interne ed esterne, indagini e report o verbali di enti di controllo interni ed esterni, ricerca di fonti affidabili di statistiche, studi, ricerche o rapporti riguardanti il contesto socio-culturale, ecc;
- **Esperienziali**: derivanti da realizzazione di interviste, focus group, brainstorming e/o questionari per raccogliere le opinioni e le percezioni

delle parti interessate, in quanto soggetti attivi nei processi/attività/sistemi oggetto di indagine o in quanto persone che per esperienza sono in grado di fornire informazioni e analisi sulle aree interne ed esterne di indagine.

Strumenti per l'analisi del contesto

Uno strumento utile per supportare l'analisi del contesto interno ed esterno è l'analisi SWOT, che consente una visione integrata dei risultati dello studio dei due contesti. Questo strumento permette di ragionare rispetto all'obiettivo da raggiungere, tenendo conto contemporaneamente delle variabili interne ed esterne. Le variabili interne sono quelle che fanno parte del sistema e sulle quali è possibile intervenire (*Quali caratteristiche all'interno della nostra realtà impattano o potrebbero impattare sugli obiettivi? quali sono i nostri punti di forza o di debolezza?*); quelle esterne, invece, poiché non dipendono dall'organizzazione, possono solo essere tenute sotto controllo, in modo da sfruttare i fattori positivi e limitare quelli che invece rischiano di compromettere il raggiungimento degli obiettivi prefissati (*Quali elementi dell'ambiente in cui operiamo impattano o potrebbero impattare sugli obiettivi? quali sono le minacce e le opportunità?*).

L'Analisi SWOT si costruisce attraverso una matrice suddivisa in quattro campi in cui abbiamo:



ESTERNO - POSITIVO:
Opportunità

Le possibilità dal contesto che possono offrire opportunità di sviluppo.

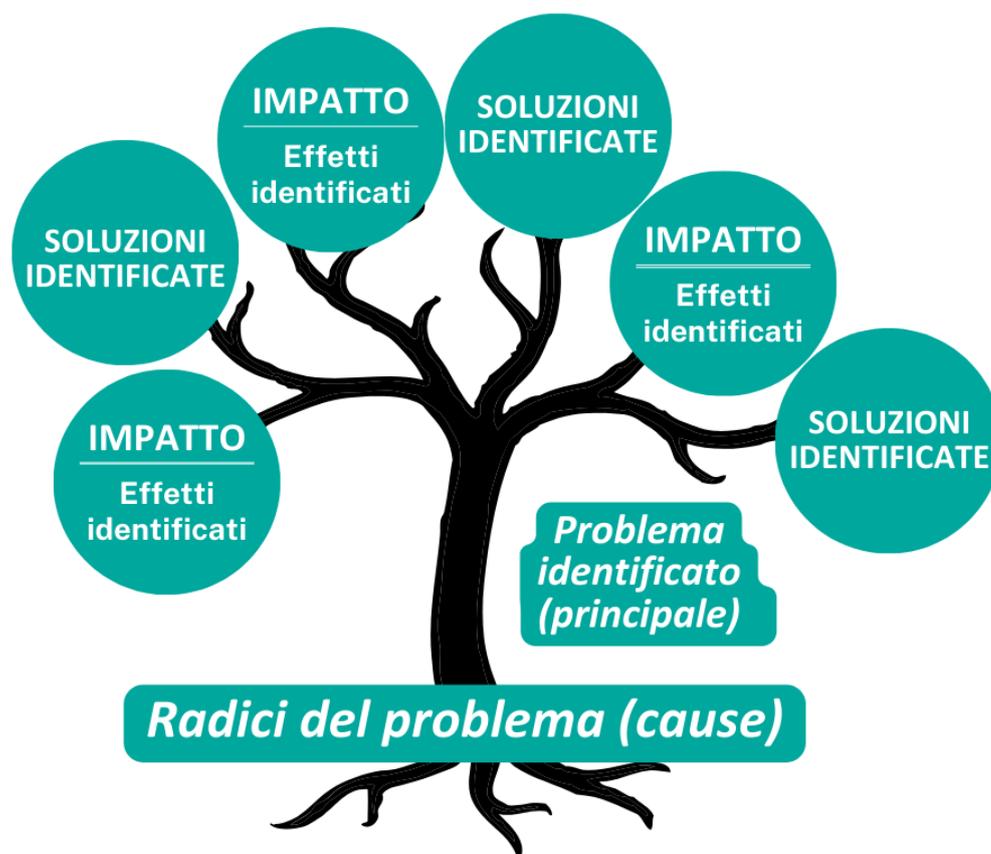
ESTERNO - NEGATIVO:
Minacce

I rischi devono essere valutati e affrontati, perché potrebbero peggiorare una situazione e renderla critica.

Un altro strumento utile per l'analisi del contesto può essere l'Albero dei problemi, ossia un diagramma in cui vari fenomeni sono correlati in termini di causa-effetto. Partendo da un problema o fenomeno identificato a cui dare risposta (che viene collocato in cima all'albero), vengono discusse e identificate le possibili cause (che vengono collocate immediatamente sotto il problema principale) e poi si sale con l'identificazione delle cause, fino ad arrivare alle radici del problema.

Una volta disegnato l'albero dei problemi, sarà più facile e ci si potrà concentrare sulla ricerca di soluzioni, chiedendosi come trasformare i problemi identificati in possibili rimedi. Un modo utile può essere quello di girare l'albero graficamente e quindi partire dalle radici per ideare le soluzioni.

Le informazioni raccolte attraverso la definizione del contesto possono essere molto utili per identificare le aree di miglioramento e non devono essere date per scontate. Conoscere il contesto dell'organizzazione e le opinioni degli stakeholder, nonché sistematizzare le informazioni raccolte, è il punto di partenza per il cambiamento e l'attuazione strategica degli interventi.



Risorse aggiuntive

Video: Questo video spiega brevemente in cosa consiste un'analisi del contesto e come potrebbe essere realizzata:

www.youtube.com/watch?v=S1kyITFPSyU&t=27s

Attività di apprendimento attivo - 1. La rilevanza del contesto

L'attività prevede una parte di lavoro individuale e una parte di debriefing in plenaria. Ai partecipanti viene chiesto individualmente di riflettere sul proprio contesto lavorativo in relazione all'attuazione dell'approccio di cura centrato sulla persona e di delineare gli elementi che lo caratterizzano e che sono richiesti nella tabella (vedere [Allegato 1](#)). Dovranno poi valutare (in circa 15 minuti) le informazioni a loro disposizione per analizzare il contesto, identificandole e segnandole nella tabella. Una volta trascorsi i 15 minuti, altri 15 minuti dovrebbero essere dedicati al debriefing, durante il quale ci si dovrebbe concentrare non tanto su ciò che è stato riferito, quanto sull'esperienza stessa di analisi del contesto.

Capitolo 2 - Pensare in modo strategico e guardare al quadro generale

Cosa significa pensare in modo strategico?



Il termine "strategia" deriva dall'antica parola greca "στρατηγός" (strategos) che significa "generale" o "capo di un esercito". Quindi, il significato originale di strategia è la teoria o lo studio della guerra e tutto ciò che un buon leader di un esercito deve sapere.

Il pensiero strategico è un processo in cui una persona considera diversi fattori e variabili, prende in considerazione le sue mete e i suoi obiettivi e poi sviluppa piani d'azione chiari per realizzarli. Principalmente, significa essere in grado di stabilire obiettivi chiari e perseguibili, determinare quanto siano raggiungibili e in quale lasso di tempo, e considerare i possibili risultati, le battute d'arresto e le opportunità che potrebbero presentarsi.

Il pensiero strategico è un'abilità importante che deve essere esercitata non solo dalle posizioni più alte di ogni organizzazione, ma anche dai quadri intermedi che ogni giorno sono chiamati a prendere piccole o grandi decisioni che non devono essere fortuite o superficiali, ma che tengano in conto come lo staff, gli utenti e gli stakeholders potrebbero esserne influenzati.

Ovviamente, le figure con responsabilità di coordinamento non definiranno la strategia dell'organizzazione, ma devono essere in grado di comprendere gli obiettivi, il motivo per cui la leadership ha deciso di andare in quella direzione, l'impatto sul suo lavoro quotidiano e il modo in cui può contribuire al raggiungimento dell'obiettivo strategico. In effetti, qualsiasi ruolo che coinvolga la pianificazione, la leadership e il processo decisionale richiederà buone capacità di pensiero strategico. Le implicazioni della pandemia COVID-19 sono state un esempio eccellente di come i coordinatori abbiano dovuto adattarsi, improvvisare e superare condizioni mai incontrate in passato per continuare l'attuazione della strategia dell'organizzazione.

Più specificamente, quando si tratta del settore sanitario, il fatto che esso sia sempre più composto da team multidisciplinari (in cui il personale medico, infermieristico, sanitario e sociale e altri gruppi professionali devono collaborare e contribuire con le loro competenze per fornire un'assistenza ottimale all'utente) rende l'approccio gerarchico tradizionale alla leadership non più appropriato, in quanto la leadership è sempre più considerata una competenza che non dovrebbe essere limitata ai dirigenti senior in posizioni istituzionali, ma qualcosa che deve essere abbracciata dal personale a tutti i livelli. (De Brún, A. & McAuliffe, E. 2020)

Quali sono gli elementi principali del pensiero strategico?

Pensare in modo strategico implica l'attuazione di una serie di processi interrelati che si completano e si rafforzano a vicenda per raggiungere il risultato finale, per formulare piani efficaci e per affrontare l'incertezza. Essi comprendono:

Osservazione

Questo è legato alla capacità di ottenere informazioni rilevanti per informare i piani e le decisioni. Un buon pensatore strategico deve essere in grado di capire quali informazioni sono rilevanti e utili per il suo scopo e iniziare il processo analizzandole.

Pianificazione

Questo è legato alla capacità di fare piani basati sulle circostanze attuali, sulle esigenze dell'organizzazione e sulle informazioni acquisite attraverso l'osservazione e altri canali. Ciò comporta la definizione di obiettivi raggiungibili e l'immaginazione dei passaggi necessari per raggiungerli, insieme alle potenziali sfide e opportunità che potrebbero presentarsi e alle risorse necessarie per attuarle.

Risoluzione dei problemi

Questo ha a che fare con la capacità di risolvere i problemi sia durante la fase di pianificazione (ad esempio, essere in grado di gestire meno risorse di quelle necessarie) che di attuazione (situazioni inaspettate che si presentano nel processo di attuazione).

Adattabilità

A prescindere dalla bontà del piano, si presenteranno sempre sfide inaspettate ed è quindi importante imparare a gestire l'incertezza e modificare i piani di conseguenza. L'adattabilità ha anche a che fare con il monitoraggio costante dell'andamento dell'implementazione e con l'integrazione di soluzioni se e quando necessario.

Guardare al quadro generale

Pensare in modo strategico ha molto a che fare con la capacità di "guardare il quadro generale", ossia con l'obiettivo di essere in grado di vedere oltre le numerose decisioni quotidiane che i care manager sono chiamati a prendere per arrivare a comprendere il contesto in cui operano e il fatto che ogni decisione che prendono può avere una serie di conseguenze e impatti.

Nel contesto delle attività infermieristiche e assistenziali, questa locuzione assume un significato molto specifico. Secondo Sørensen & Hall (2011), la pratica della leadership di cura è piena di situazioni problematiche ed è percepita come una necessità di creare un qualche tipo di connessione in situazioni poco chiare e non sempre comprensibili; stabilire, definire e inquadrare il problema in modo da creare una questione su cui agire. In altre parole, vedere il quadro generale per i coordinatori nell'assistenza significa sapere come agire seguendo una traccia immaginaria verso un obiettivo accettabile e ragionevole.

D'altra parte, oggi è sempre più difficile vedere il quadro generale a causa delle troppe informazioni e dell'uso eccessivo dell'astrazione. La conoscenza si offusca e trovare punti di orientamento da cui agire è una sfida. Ecco perché è importante migliorare la nostra capacità di vedere le nostre azioni in un contesto più ampio.

Come fa a capire che tipo di pensatore è?

In generale, possiamo trovare due tipi di pensatori: quelli che guardano al futuro e quelli che sono orientati ai dettagli.



Le persone che pensano in grande e al quadro generale tendono a concentrarsi sul sistema in cui operano, tendono a essere creative, strategiche e visionarie ma, parallelamente, possono anche essere disordinate, disorganizzate e smemorate. D'altro canto, le persone orientate al dettaglio sono coscienti,

pianificatrici ed esigenti, approfondiscono le specifiche di un progetto o di un processo, ma possono perdere di vista il piano.

Non si tratta di dire che un tipo di approccio sia più efficace degli altri, ma piuttosto di dire che persone diverse sono più adatte a risolvere tipi diversi di problemi e che questi due tipi tendono a completarsi a vicenda e a lavorare insieme molto bene.



Le caratteristiche tipiche del pensatore in grande sono:

- Essere in grado di vedere rapidamente i modelli nei problemi complessi
- Tendenza a proporre nuove idee e nuovi progetti
- Scarsa tolleranza per il lavoro, le commissioni noiose e la compilazione di moduli.
- Capacità di delineare ciò che deve essere fatto, ma difficoltà a completare i dettagli.
- Lavorare sotto pressione rende più efficaci
- Tendenza all'ottimismo e a pensare che le cose andranno bene.



Le caratteristiche tipiche del Pensatore ai dettagli sono:

- Preferisce modificare o commentare un piano piuttosto che crearlo da zero.
- Difficoltà a dare priorità/individuare le cose più importanti (se deve evidenziare qualcosa, tanto vale colorare l'intera pagina).
- Investe molto tempo nel tentativo di ottenere un risultato perfetto
- Tendenza a pensare troppo
- Eccellente attenzione ai dettagli
- Dover prendere una decisione rapida è stressante

Come abbiamo detto, i pensatori orientati al quadro generale e ai dettagli sono entrambi preziosi all'interno di un'organizzazione; d'altra parte, abbiamo anche spiegato perché il pensiero strategico richiede la capacità di fare un passo indietro e di guardare al quadro complessivo e quindi perché questo è importante per i manager intermedi.

Quindi, la domanda è: è possibile essere orientati al quadro generale e ai dettagli? È assolutamente possibile incarnare entrambi i profili. In questa posizione ideale, si avrà l'opportunità di passare con facilità da una prospettiva di livello generale a una prospettiva di dettaglio, a seconda delle circostanze. (Rykrsmith, 2020 e Forsythe, 2021)

Come fare un passo indietro

Se la tendenza è quella di essere orientati al dettaglio, ci sono alcune strategie (Forsythe, 2021) che possono essere messe in atto per migliorare la capacità di vedere il quadro generale:

1

Evitare di concentrarsi troppo sui dettagli

In effetti, a volte l'eccessiva attenzione ai dettagli nelle prime fasi di un progetto può favorire il

fallimento, quindi è importante concentrarsi sull'obiettivo finale e ricordarselo costantemente. Un'opzione potrebbe essere quella di cercare di coinvolgere altri colleghi e delegare alcuni compiti: con più persone che lavorano per lo stesso obiettivo, è possibile ottenere lo stesso livello di qualità del lavoro senza mancare le scadenze.

2

Spostare lo sguardo

Muovere fisicamente la testa può stimolare diversi tipi di pensiero.

Quando ci concentriamo troppo sui dettagli, tendiamo a guardare in basso, spesso verso la cosa su cui stiamo cercando di concentrarci. Alzando lo sguardo, stimoliamo il nostro cervello a iniziare un ragionamento induttivo, permettendoci di essere più creativi.

3

Tracciare la mappa dell'intero progetto

Se avete difficoltà a guardare il quadro generale, una strategia utile è quella di tracciare

esattamente il progetto che state cercando di realizzare e come. Questo non solo migliora la gestione del tempo e permette di creare obiettivi raggiungibili per monitorare i progressi, ma permette di tenerli in bella vista mentre si sta lavorando.

4

Esercitarsi a disegnare una tabella di marcia

Disegnando una tabella di marcia (road-map), è possibile vedere fisicamente le connessioni tra i

concetti e persino individuare i punti deboli di un piano. Parleremo più diffusamente di questa tecnica nel prossimo capitolo.

Risorse aggiuntive

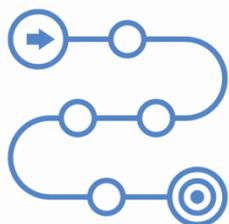
Video: Questo breve video spiega, con un esempio reale, l'importanza di combinare la visione d'insieme con il pensiero dettagliato per implementare con successo le innovazioni:

www.youtube.com/watch?v=W01w6k4vqts&list=PLmQ3RRHH5L-tUqSsVHupPPNbgkFboHfn3&index=1

Attività di apprendimento attivo - 2. Domande di pensiero di ampio respiro

La classe viene divisa in piccoli gruppi (circa 3 partecipanti per gruppo). Ai partecipanti viene spiegato che devono cercare di esercitare le loro capacità di pensare in grande in relazione al seguente scenario: *"Il suo reparto è stato scelto per pilotare un progetto di tele-consultazione per consentire ai pazienti con demenza di essere valutati a distanza da un neuro-psicologo, un professionista che è difficilmente disponibile nella sua zona. Nel suo ruolo di infermiere manager, è sua responsabilità assicurarsi che il progetto pilota sia implementato praticamente nella sua organizzazione"*. Ai partecipanti viene fornito un elenco di domande nel foglio di lavoro a cui devono cercare di rispondere. Al termine dell'esercizio (20 minuti), i partecipanti tornano in plenaria e discutono il processo (altri 20 minuti).

Capitolo 3 - Road-mapping: dalla strategia all'azione



Che cos'è una tabella di marcia (road-map)?

Il road-mapping è il processo strategico di pianificazione del futuro e di scelta delle azioni, dei passi e delle risorse necessarie per portare l'iniziativa strategica dalla visione alla realtà. Si

tratta quindi di uno strumento che delinea gli obiettivi che l'organizzazione e il suo personale vogliono raggiungere, specificando la direzione e le azioni necessarie per ottenere i risultati desiderati.

Il road-mapping è una rappresentazione visiva della direzione strategica e dei passaggi per raggiungerla. Delinea efficacemente ogni dettaglio, in modo che l'intera organizzazione abbia una visione e comprensione comune del quadro generale.

Nel caso del road-mapping nell'ambito dell'assistenza, il processo coinvolge il care manager e l'equipe. Ovviamente possono partecipare anche altre persone con responsabilità di coordinamento nell'organizzazione, ma è fondamentale coinvolgere coloro che avranno un ruolo nell'effettiva attuazione della strategia.

Questo gruppo di persone determina insieme tutti i requisiti per migliorare o trasformare l'organizzazione e i servizi offerti. Per prima cosa, mettono insieme tutti i dati della ricerca e discutono ciò che emerge. Una volta evidenziati i vari temi, le problematiche, gli approcci, le risorse e le strategie, stabiliscono la priorità di ogni elemento attraverso una classifica. Infine, si mettono al lavoro, aggiornando frequentemente la roadmap per garantire che continuino a rimanere in carreggiata.

Questo metodo può essere utile per identificare e supportare un'evoluzione nella direzione da seguire e nell'efficacia degli sforzi. Il road-mapping aiuta ad analizzare e a rispondere a domande rilevanti per il cambiamento, come ad esempio:



- Qual è il problema da risolvere?
- Qual è l'idea dell'intervento finale?
- Chi sono gli utenti e gli stakeholder?
- Che effetto avrà su di loro?
- Di cosa hanno bisogno da noi?
- Cosa facciamo adesso?
- Qual è il piano effettivo?
- Perché lo facciamo in dato momento?

I componenti principali del processo di road-mapping

Una Roadmap o Tabella di marcia è un percorso che porta dal concetto alla realizzazione di un'iniziativa. Il processo deve iniziare con una chiara comprensione di tale visione concettuale e con la capacità di articolarla e comprende la ricerca, la pianificazione strategica e il coordinamento con l'organizzazione.

Ricerca

Comprendere il contesto e le esigenze degli utenti o i problemi che il servizio e gli approcci proposti possono risolvere.

Pianificazione strategica

- Determinare i componenti principali (temi, risorse, caratteristiche, ecc.) per risolvere i problemi degli utenti.
- Determinare una gerarchia di priorità.
- Creare un piano di sviluppo e assegnare le risorse appropriate.

Coordinamento con l'Organizzazione

Quando si vuole attuare un intervento e un cambiamento, è fondamentale avere il sostegno dei dirigenti e dei responsabili dell'organizzazione e degli stakeholder esecutivi. Dovrete presentare e discutere la vostra idea a loro, per ricevere il loro sostegno. Per farlo è importante che abbiate un chiaro processo strategico che vi aiuti a identificare, organizzare e poi comunicare tutti i passi per portare voi e il vostro team dalla visione all'azione.

Fasi di creazione di una roadmap

Per creare una roadmap strategica, ci sono dei passi da compiere. Tenete presente che il Road-mapping è un metodo che dovete adattare al vostro contesto e alle vostre esigenze. Si compone di diverse fasi, che possono non essere necessariamente seguite in ordine o non essere essenziali per il vostro intervento specifico. Di seguito sono elencate le principali e le più consigliate:



Passo 1

Aver chiaro il contesto, le esigenze e le vulnerabilità degli utenti.

La base del Road-mapping è la consapevolezza della situazione da cui si parte. Per questo, è necessario partire da una comprensione approfondita della visione e della missione dell'organizzazione o del servizio e analizzare i bisogni degli utenti e del personale. A tal fine, può essere utile avviare un'analisi del contesto, attraverso discussioni, focus group con il personale o analisi SWOT.

Passo 2

Capire quali cambiamenti sono necessari

Per creare una roadmap, è necessario capire cosa deve cambiare nella vostra organizzazione e come questi cambiamenti influiranno sul vostro servizio. È inoltre necessario identificare gli ostacoli che impediscono alla vostra organizzazione di raggiungere questi obiettivi.

Dovete identificare le principali priorità per il vostro servizio e definire come soddisfarle con l'aiuto del team. È fondamentale identificare i problemi da risolvere e la loro gravità. Una volta fatto questo, il passo successivo dovrebbe essere quello di capire quanto tempo e quanto impegno sono necessari per ogni questione.

Passo 3

Creare una visione generale dell'iniziativa o intervento

Una visione consente di creare una roadmap in linea con gli obiettivi dell'organizzazione/servizio. Inoltre, aiuta a prendere decisioni su le questioni su cui concentrarsi e a cui dare priorità. Senza una visione chiara, può essere difficile per le organizzazioni sapere cosa

vogliono e come ci arriveranno, e di conseguenza è difficile definire una tabella di marcia o roadmap.

Passo 4

Definire obiettivi e traguardi a breve termine

Durante il road-mapping è importante stabilire obiettivi e traguardi a breve termine, per rimanere in carreggiata e raggiungere l'obiettivo. Questo può essere utile per rimanere più concentrati, avendo in mente un obiettivo specifico per ogni fase e le figure più adatte per raggiungerlo, sia individualmente che come gruppo. Gli obiettivi e i traguardi a breve termine aiutano anche a stabilire le priorità dei compiti e a prendere le decisioni giuste. In questa fase, è anche molto importante misurare e monitorare gli obiettivi, per verificare i progressi dell'intervento.

Passo 5

Valutare le risorse disponibili

Il successo di qualsiasi progetto dipende dalle risorse disponibili, la cui valutazione è indispensabile prima di prendere una decisione e rappresenta anche un'opportunità per scoprire quali risorse sono disponibili e come utilizzarle. Se lo si ritiene utile, si possono creare partenariati con altre organizzazioni, servizi, parti interessate o individui che dispongono delle risorse necessarie.

Passo 6

Definire iniziative ed attività

Una volta delineati gli obiettivi, è importante definire le iniziative e le attività da attuare per raggiungerli. Le iniziative possono infatti rispondere a uno o più obiettivi a breve termine, affrontando uno dei problemi identificati nella fase di analisi.

Passo 7 Definire le tempistiche

Un calendario ha molteplici vantaggi e deve essere chiaro a tutte le persone coinvolte nell'intervento, quindi è importante che sia semplice e informativo. Deve definire e pianificare in modo realistico il tempo necessario per realizzare le attività dell'intervento, stabilendo le priorità e assegnando un tempo adeguato a ciascuna attività. È molto importante suddividere le macroattività in attività più piccole, in modo da poterle controllare meglio e verificare che le scadenze siano rispettate senza impattare sulle attività successive.

Passo 8 Elaborazione di un piano d'azione

Un piano d'azione è essenziale perché aiuta a rimanere concentrati sull'obiettivo e a conoscere ogni fase e gli strumenti utili. Questo porterà benefici in termini di minori distrazioni, ottimizzazione delle energie e facilitazione delle discussioni e degli accordi tra tutti i membri del team.

Un piano d'azione dovrebbe includere:

- Una chiara definizione del risultato che si vuole raggiungere
- Un elenco di tutti i compiti necessari per raggiungere il successo
- Una scadenza per il completamento di ogni compito
- Una stima del tempo necessario per ogni compito
- Quanto tempo è necessario per l'intervento complessivo
- Un budget per l'intervento, se necessario
- Un elenco di tutte le risorse, materiali e umane, necessarie per l'intervento
- Delineare gli strumenti, tangibili e non, da utilizzare

Passo 9

Creare la tabella di marcia (road-map) strategica

Ora che le fasi principali sono state completate, è il momento di riunirle in una tabella di marcia strategica, che definirà i vari aspetti precedentemente elaborati. È importante che la roadmap sia completa e chiarisca chi è coinvolto, in cosa e perché. La revisione di una roadmap strategica è essenziale per adattarsi alle mutevoli condizioni e per rimanere in carreggiata.

[Qui](#) può trovare alcuni esempi del risultato finale del Road-mapping.

Segni che una tabella di marcia non sta funzionando bene

La realizzazione della roadmap non è la fine del processo, che deve essere continuamente monitorato e aggiornato. Bisogna infatti essere in grado di valutare l'andamento del Road-mapping cogliendo anche quei segnali che possono suggerire che l'intervento non sta andando nella giusta direzione o che c'è qualcosa da migliorare. Alcuni segnali possono essere i seguenti:

- Gli obiettivi non sono misurabili - Non avere la possibilità di misurare i progressi non permette di essere certi che si stia procedendo in modo adeguato per raggiungere gli obiettivi.
- Non si è raggiunto nessun risultato nel primo periodo (ad esempio, 4-6 mesi) e non sono state applicate modifiche - Come spiegato in precedenza, il calendario è importante perché aiuta a monitorare l'avanzamento delle attività e il rispetto delle scadenze. Il mancato raggiungimento di risultati nel primo periodo può suggerire la necessità di rivedere la tabella di marcia e di apportare modifiche per dare una scossa e puntare ai risultati.
- La tabella di marcia cambia troppo spesso (ad es. ogni settimana) - In direzione opposta al segnale precedente, cambiamenti troppo frequenti nella roadmap possono suggerire che c'è incertezza o che gli obiettivi non sono decisi. La roadmap può essere aggiornata, ma deve anche avere una

stabilità, altrimenti il team coinvolto potrebbe essere confuso e ciò potrebbe avere un impatto negativo sul suo impegno.

- I componenti della roadmap sono sbilanciati - Prestate attenzione se voi o il team state lavorando troppo su alcuni aspetti piuttosto che su altri. Ciò potrebbe essere dovuto a una formulazione errata della roadmap.
- Il team non capisce o non condivide le priorità della roadmap - In questo caso potrebbe essere necessario dedicare un po' di tempo a chiarire meglio ciò che siete chiamati a fare ed eventualmente organizzare un incontro o una discussione con il team per raccogliere e tenere maggiormente conto delle loro opinioni e idee.

Risorse aggiuntive

Video: <https://www.youtube.com/watch?v=0JxsSHjyJPc>

Il road-mapping è utilizzato da alcune delle organizzazioni di maggior successo al mondo per sviluppare l'innovazione e le strategie aziendali. Questo video evidenzia sei vantaggi del road-mapping e perché dovrebbe costituire una parte fondamentale del suo set di strumenti strategici.

Attività di apprendimento attivo - 3. Dai problemi alle soluzioni

I membri del gruppo decideranno un tema o un problema su cui lavorare e identificheranno individualmente i benefici o gli obiettivi che vorrebbero che gli utenti o il personale raggiungessero, scrivendoli su dei post-it e allegandoli al foglio di lavoro comune. Poi sceglieranno quali sono prioritari e penseranno individualmente alle azioni da intraprendere per trasformare i benefici o gli obiettivi prioritari in realtà. Una volta che tutti hanno annotato le loro idee sui post-it e le hanno condivise, discuteranno su quali dare priorità, organizzandole nelle colonne Adesso, Prossima e Più tardi. Alla fine, un membro che rappresenta il gruppo condividerà i risultati principali del lavoro del gruppo in plenaria.

Quiz di autovalutazione

I partecipanti devono rispondere alle 9 domande proposte.

BIBLIOGRAFIA

De Brún, A., McAuliffe, E. (2020) *Identifying the context, mechanisms and outcomes underlying collective leadership in teams: building a realist programme theory*. BMC Health Serv Res 20, 261 <https://doi.org/10.1186/s12913-020-05129-1>

Forsythe F. (2021) *How to Develop Big Picture Thinking in 5 Science-Backed Steps* [Online] Disponibile su: <https://www.learning-mind.com/big-picture-thinking-develop/> (Consultato il 20 febbraio 2023)

Indeed Editorial Team (2023) *What is strategic thinking (Definition and how to develop)?* [Online] Disponibile su: <https://uk.indeed.com/career-advice/career-development/strategic-thinking> (Consultato il 20 febbraio 2023)

Iterators Editorial Team (2022) *Strategic Roadmapping in 11 Simple Steps* [Online] Disponibile su: <https://www.iteratorshq.com/blog/strategic-roadmapping-in-11-simple-steps/> (Consultato il 27 febbraio 2023)

Luppi, E. (2015). *Prendersi cura della terza età. Valutare e innovare I servizi per anziani fragili e non autosufficienti*. Franco Angeli.

Pubblica amministrazione di qualità Editorial team (2013) *Analisi del contesto. Come strutturare un processo di analisi del contesto*. [Online] Disponibile su: <http://qualitapa.gov.it/sitoarcheologico/relazioni-con-i-cittadini/comunicare-e-informare/analisi-del-contesto/> (Consultato il 22 febbraio 2023)

Rykrsmith E. (2020) *Are You a Big Picture Thinker or Detail-Oriented?* [Online] Disponibile su: <https://www.quickbase.com/blog/are-you-a-big-picture-thinker-or-detail-oriented> (Consultato il 20 febbraio 2023)

Sørensen, E. E., & Hall, E. O. (2011). Seeing the big picture in nursing: a source of human and professional pride. *Journal of advanced nursing*, 67(10), 2284-2291.

U.S. Environmental Protection Agency (2018) *The CARE Roadmap: 10-Step Plan to Improve Community Environment and Health* [Online] Disponibile su: https://www.epa.gov/sites/default/files/2018-11/documents/the_care_roadmap_updateda.pdf (Consultato il 20 febbraio 2023)

MODULO 5

Comunicazione e pensiero critico

Introduzione

Leggere tra le righe e non prendere tutto per oro colato consiste nella capacità di andare oltre le apparenze e la superficie per raggiungere significati e valori più profondi che sono essenziali per la connessione umana e anche per le relazioni di cura. Questo simboleggia che ai significati interiori verrà offerta l'importanza necessaria per giungere a conclusioni e prendere decisioni, una capacità che è essenziale per i manager dell'assistenza come motori del cambiamento.

L'identificazione dei messaggi nascosti nei segnali di comunicazione non verbale, la revisione critica delle informazioni riportate e l'utilizzo di metodi alternativi per coinvolgere il personale possono aiutare i manager dell'assistenza a migliorare la cultura organizzativa dell'istituto e questo si rifletterà sul livello di soddisfazione e di benessere delle persone anziane. Con le informazioni ottenute in questo modulo, i manager dell'assistenza saranno più capaci di implementare metodi e processi di lavoro con l'obiettivo finale di raggiungere un modello di assistenza incentrato sulla persona nelle loro organizzazioni.

Capitolo 1 - La comunicazione non verbale



La comunicazione non verbale nel campo dell'assistenza

Nel campo dell'assistenza e in contesti come le case di riposo, una comunicazione efficace è fondamentale per sviluppare relazioni operatore-utente che sostengano la partecipazione significativa degli utenti e la soddisfazione dei loro bisogni sociali e sanitari, garantendo in questo modo un approccio assistenziale centrato sulla persona.

La comunicazione è essenziale nelle interazioni sanitarie con le persone anziane, soprattutto per comprendere al meglio le esigenze di ciascuno e per fornire le cure di cui hanno bisogno per il loro benessere e le loro condizioni di salute (Lateef et al., 2022).

Poiché la comunicazione è sia verbale che non verbale, il personale di assistenza deve prestare particolare attenzione alla comunicazione non verbale delle persone anziane e non solo poiché talvolta può esprimere più informazioni rispetto alla comunicazione verbale.

Per i manager dell'assistenza, è essenziale che siano in grado di identificare e utilizzare efficacemente gli aspetti della comunicazione non verbale per una migliore comprensione dei beneficiari dell'assistenza, delle relazioni tra i beneficiari dell'assistenza e il personale, tra il personale e le famiglie degli anziani. Tali competenze sono molto utili anche per guidare il personale di assistenza a riconoscere meglio il significato della comunicazione non verbale nei loro utenti, così come per migliorare la qualità dell'assistenza nell'ambito di un approccio assistenziale centrato sulla persona.

Comunicazione - essenziale nel processo di cura

Una comunicazione efficace tra i pazienti e gli operatori sanitari e sociali è cruciale per l'assistenza. Pertanto, la comunicazione centrata sull'utente è fondamentale per garantire risultati ottimali in termini di benessere e riflette i valori etici e deontologici, secondo i quali l'assistenza deve essere personalizzata

e rispondere ai bisogni della persona, alle sue convinzioni e alle variabili contestuali. (Kwame & Petrucka, 2021)

Che cos'è la comunicazione non verbale?

Il termine comunicazione non verbale si riferisce a una serie di attività comunicative prive di contenuto linguistico e utilizzate per trasmettere messaggi.

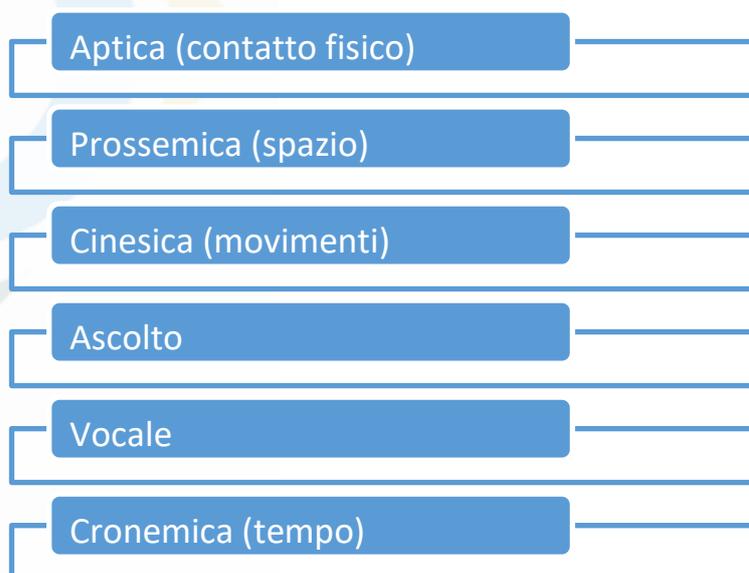
La comunicazione non verbale aiuta lo sviluppo delle relazioni, fornisce indizi su emozioni o preoccupazioni non espresse, supporta o contraddice le nostre dichiarazioni verbali.

I ruoli della comunicazione non verbale in ambito sanitario sono i seguenti:

- ☑ Migliora la comunicazione interpersonale aggiungendo la componente emotiva al messaggio trasmesso.
- ☑ Supporta, contraddice o sostituisce la comunicazione verbale.
- ☑ Aiuta a negoziare le relazioni interpersonali
- ☑ Modula la conversazione

(Silverman & Kinnersley, 2010)

Quali sono gli elementi di comunicazione non verbale più utilizzati nel contesto assistenziale?



Aptica - l'uso del tatto nel contesto dell'assistenza agli anziani

Recenti ricerche nel campo dell'assistenza mostrano che la pacca sulla spalla è considerata un gesto di rispetto, mentre il contatto di conforto da parte del

personale infermieristico si è rivelato in grado di aumentare l'autostima, il benessere, le interazioni sociali, le condizioni di salute, la soddisfazione della vita e l'autorealizzazione.

A seconda della consapevolezza e dell'intenzione degli infermieri, il tocco può avere effetti positivi o negativi (ad esempio, toccare i glutei - percepito come una mancanza di rispetto).

Il tatto può essere uno strumento infermieristico efficace, ma gli infermieri devono usarlo con sensibilità, tenendo conto delle preferenze e facendo attenzione a non imporlo alle persone anziane. (Wanko Keutchafo et al., 2020)

L'uso della cinesica nella comunicazione significa l'uso di diversi movimenti di parti del corpo, come la testa (compresi gli occhi e la mimica), le mani (ad esempio per indicare) o l'intero corpo (come il chinarsi).

Cinesica - l'uso dei movimenti del corpo nel contesto dell'assistenza agli anziani

La ricerca ha dimostrato che la cinesica è molto utilizzata dagli infermieri nella comunicazione con gli anziani. Ad esempio, il sorriso è stato utilizzato dagli operatori per creare un buon rapporto e un clima di fiducia, mentre l'annuire è stato usato per mostrare la comprensione del messaggio o per elogiare la persona anziana.

Gli studi dicono che la cinesica veniva utilizzata per comunicare quando le parole erano poche, per segnalare l'approvazione o il rifiuto di una delle due parti, per risolvere rapidamente e amichevolmente le dispute, per iniziare le conversazioni, per attirare l'attenzione e, infine, per lodare.

L'importanza del fatto che gli infermieri si assicurino che la cinesica sia decodificata correttamente è evidenziata da gesti e movimenti bruschi che trasmettono rifiuto o disapprovazione.

Inoltre, è fondamentale che gli operatori mantengano il contatto visivo con i pazienti anziani durante gli scambi, tenendo presente che le norme culturali relative a questo contatto possono variare. (Wanko Keutchafo et al., 2020)

Prosemica - l'uso delle distanze nel contesto dell'assistenza agli anziani

La prossemica comprendeva il rispetto dello spazio personale e della territorialità altrui, così come l'avvicinarsi a qualcuno da vicino o lo stare troppo vicino

quando si conversa o ci si siede accanto.

La ricerca mostra che la vicinanza può essere interpretata come presenza, disponibilità all'ascolto e interesse per la persona anziana.

Un ostacolo alla buona comunicazione con le persone anziane può essere la distanza.

La distanza e la vicinanza devono essere bilanciate e gli operatori devono essere consapevoli della natura spesso intrusiva dell'assistenza infermieristica e della necessità di fornire un ambiente terapeutico in cui sia rispettata la privacy dei beneficiari. (Wanko Keutchafo et al., 2020)

L'ascolto attivo si è dimostrato un supporto per la comunicazione tra il personale di assistenza e gli anziani.

Ascoltare, ma anche usare l'empatia e prestare attenzione

ai segnali di comunicazione non verbale delle persone anziane, ha dimostrato di essere di aiuto nella comprensione delle esigenze e delle sfide degli anziani da parte degli operatori.

Gli studi hanno anche descritto il fatto che l'ascolto attivo delle persone anziane apre la strada a un'assistenza più personalizzata, che potrebbe essere tradotta

L'uso dell'ascolto nel contesto dell'assistenza agli anziani

in un modello di assistenza incentrato sulla persona. (Wanko Keutchafo et al., 2020)

Vocalica - l'uso della voce nel contesto dell'assistenza agli anziani

Una scoperta importante è che, per quanto riguarda l'uso della vocalità nell'assistenza agli anziani, il tono usato dal personale di assistenza è

essenziale per i risultati della comunicazione tra gli anziani e il personale.

La ricerca mostra che parlare con un tono autoritario o offensivo, parlare velocemente o ad alta voce ha avuto conseguenze negative. D'altra parte, parlare in modo calmo o lentamente ha avuto conseguenze positive. Parlare con dolcezza ha avuto un impatto negativo sui residenti anziani delle case di riposo. Una raccomandazione derivata dalla ricerca è stata quella di far registrare al personale di assistenza la propria voce con lo scopo di modulare il tono durante la comunicazione. (Wanko Keutchafo et al., 2020).

Gli studi dimostrano che il tempo più lungo trascorso con le persone anziane dal personale delle strutture residenziali ha un impatto positivo sul rapporto che si crea tra loro.

Cronemica - gestione del tempo nel contesto dell'assistenza agli anziani

Trascorrere del tempo con i residenti anziani sembra essere un segno di rispetto e di approvazione, di interesse per loro e anche di accettazione. (Wanko Keutchafo et al., 2020)

Questo deve essere bilanciato con i vincoli organizzativi e la gestione del tempo nell'istituzione.

Importanza della comunicazione non verbale per i care manager

La comunicazione come strumento per raggiungere la PCC

La comunicazione è un aspetto essenziale dell'assistenza personalizzata e 'se la comunicazione con gli anziani viene ostacolata o manipolata, è probabile che tutto il resto del lavoro degli operatori fallisca' (Wanko Keutchafo et al., 2020). I responsabili dell'assistenza devono essere consapevoli del modo in cui la comunicazione non verbale influisce sulle relazioni tra il personale di assistenza e gli utenti e su tutti gli altri aspetti del processo di assistenza. A questo proposito, i responsabili dell'assistenza dovrebbero adottare le misure adeguate per osservare e lavorare sul miglioramento degli elementi della comunicazione non verbale per una migliore qualità dell'assistenza e come condizione cruciale per garantire una forza lavoro sostenibile, centrata sull'anziano e adeguatamente formata, come auspicato dall'OMS (Wanko Keutchafo et al., 2020).

Attività di apprendimento attivo: 1. Qual è il vero messaggio?

L'attività prevede giochi di ruolo a coppie all'interno di una situazione proposta, la stesura di osservazioni e una parte di debriefing in un grande gruppo. Dopo l'attività di role play, i successivi 10 minuti saranno dedicati al debriefing, durante il quale i partecipanti discuteranno delle loro osservazioni e anche dell'importanza della comunicazione non verbale nell'equipe di cura, sottolineando il suo valore aggiunto per i manager dell'assistenza e il loro ruolo di coordinamento.

Capitolo 2 - Pensiero critico

Qual è la revisione critica delle informazioni riportate?

Pensiero critico

Il pensiero critico è "il processo intellettualmente disciplinato di concettualizzare, applicare, analizzare, sintetizzare e/o valutare attivamente e abilmente le informazioni raccolte o generate dall'osservazione, dall'esperienza, dalla riflessione, dal ragionamento o dalla comunicazione, come guida alle idee e all'azione" (Scriven & Paul, 2007). Si tratta di un processo che viene appreso e che porta a un miglioramento del processo di pensiero (Snyder & Snyder, 2008).

Quali sono gli elementi principali del pensiero critico?

Gli elementi principali del pensiero critico sono i seguenti (Heard et al., 2020):

Costruzione della conoscenza, con le seguenti fasi:

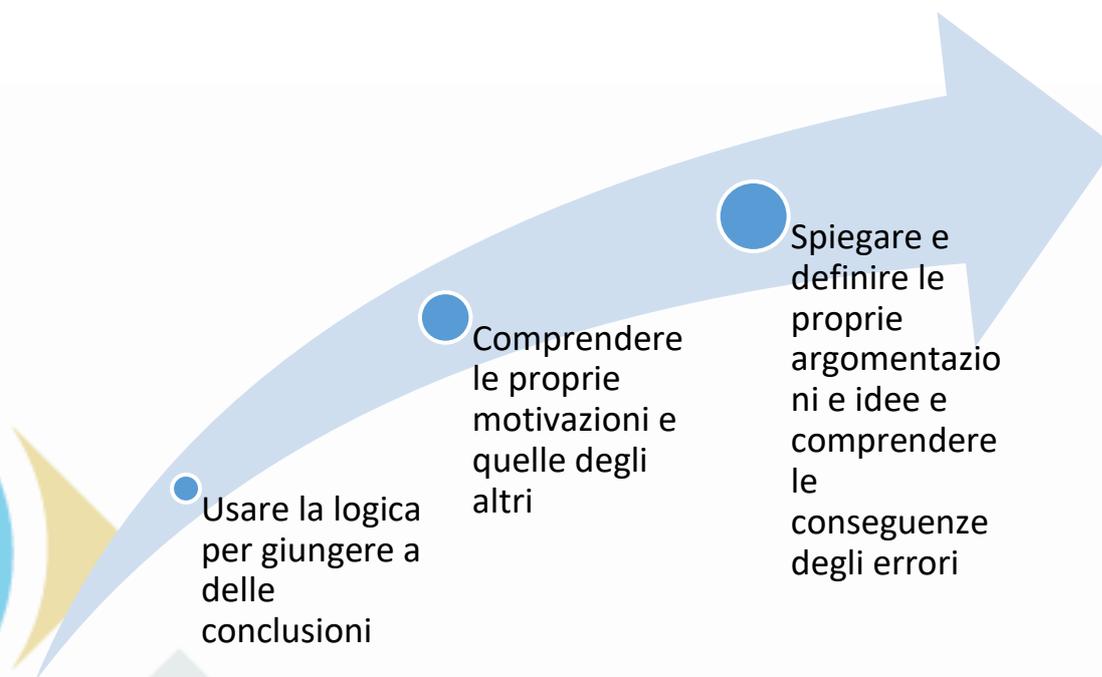


Valutare le informazioni disponibili e identificare eventuali lacune nella conoscenza.

Differenziare le informazioni utili per gli obiettivi pianificati.

Organizzare le informazioni e creare collegamenti tra i dati per generalizzarli e dedurre alcune regole da essi.

Valutare il ragionamento, con le seguenti fasi:



Il processo decisionale, con le seguenti fasi:

- Stabilire innanzitutto i criteri necessari per prendere una decisione
- Identificare i pro e i contro di ogni possibile soluzione.
- Valutare l'impatto di una decisione, considerando i risultati positivi e negativi e apportando le necessarie modifiche, se necessario.

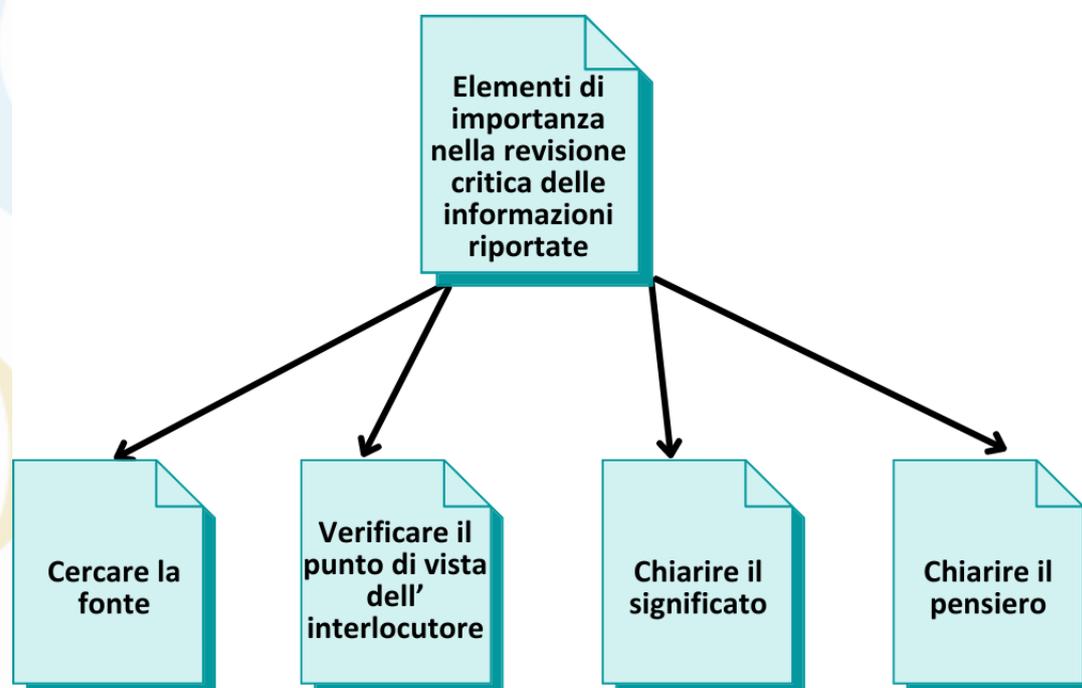
L'importanza del pensiero critico per i care manager

La capacità di pensare in modo critico è un'abilità che gli operatori socio-sanitari devono sviluppare man mano che le situazioni diventano più complesse. Affinché gli infermieri mantengano e migliorino la loro competenza, i responsabili dell'assistenza devono aiutarli a sviluppare le loro capacità di pensiero critico. (Brunt, 2005)

Le capacità di pensiero critico e il desiderio di utilizzarle devono essere continuamente sviluppati per poter operare come manager e leader. Quando si

tratta di prendere decisioni quotidiane e di risolvere i problemi che gli operatori con ruoli di coordinamento incontrano, il pensiero critico può avere un impatto significativo. L'analisi, la valutazione, l'inferenza e il ragionamento deduttivo e induttivo sono tutte caratteristiche del pensiero critico. Dovrebbe essere ovvio che i coordinatori dell'Assistenza devono essere dei pensatori critici per riuscire a ricoprire questa posizione cruciale (Zori & Morrison, 2009). Inoltre, le capacità di pensiero critico sono essenziali per uncare manager con l'obiettivo di implementare un'assistenza centrata sulla persona. I care manager sono nella posizione di prendere decisioni cruciali sul processo di cura delle persone e, affinché ciò avvenga senza intoppi e tenendo conto di tutti gli aspetti dell'assistenza personalizzata e dei bisogni del beneficiario, è essenziale che sviluppino queste capacità di pensiero critico. I care manager devono analizzare e valutare i bisogni assistenziali individualizzati da fonti e strumenti diversi e basare le loro decisioni assistenziali complesse sul ragionamento. Ciò significa che la capacità di pensiero critico è un elemento fondamentale della loro attività.

Elementi di importanza nella revisione critica delle informazioni riportate





Cercare la fonte

Cosa significa cercare la fonte?

Essere in grado di scegliere come e se utilizzare una questione riportate deve avere come primo passo l'analisi della fonte stessa, se ci sono prove a sostegno dell'informazione e se l'informazione è stata verificata. La fonte deve essere imparziali e verificata per essere ben documentata ed essere certi delle informazioni.



Verificare il punto di vista dell'interlocutore

Cosa significa verificare il punto di vista dell'interlocutore?

Ciò significa che il care manager deve innanzitutto utilizzare le proprie capacità di ascolto attivo, ovvero essere in grado di comprendere il messaggio dell'altro, ponendo domande appropriate, concentrandosi sia sulla comunicazione verbale che su quella non verbale, fornendo feedback e assicurandosi di aver recepito il messaggio giusto. Questa è un'abilità fondamentale per comprendere la prospettiva di chi parla.

Inoltre, per cogliere i significati nascosti delle prospettive di chi parla, è importante comprendere anche le motivazioni, i bisogni e i sentimenti dell'interlocutore. Ecco perché gli indizi della comunicazione non verbale possono aiutare il care manager a comprendere meglio un messaggio e le intenzioni di chi parla.



Chiarire il significato

Cosa vuol dire chiarire il significato?

Essere in grado di comprendere il messaggio trasmesso senza fraintendimenti o errori. Questo è molto importante per un care manager, soprattutto per il processo decisionale.

Il chiarimento del significato può essere fatto ponendo domande di chiarimento o riassumendo le informazioni fornite dall'interlocutore.



Cosa significa chiarire il pensiero?

Chiarire il pensiero significa essere in grado di avere un quadro e una comprensione chiari della situazione, incluse tutte le informazioni, le fonti ed i punti di vista raccolti. La chiarificazione del pensiero è essenziale per una comprensione più profonda della situazione ed è fondamentale per prendere decisioni nel campo dell'assistenza.

In questo processo, un aiuto può venire dalla scrittura di tutte le informazioni ricevute, per visualizzarle in modo complessivo. Un altro modo per chiarire il pensiero è riassumere le informazioni e discuterne con un collega o un supervisore, per verificare se si è capito bene. Chiarire il pensiero richiede tempo ed è necessario per poter cogliere le informazioni e non saltare alle conclusioni.

Attività di apprendimento attivo - 2. Come rifletto su una situazione?

I partecipanti saranno divisi in piccoli gruppi (3-4 partecipanti per gruppo). Ai partecipanti viene chiesto di riflettere all'interno dei piccoli gruppi su questa situazione e di esercitarsi in una revisione critica rispondendo a una serie di domande fornite loro nel Foglio di lavoro. Inoltre, viene chiesto loro di pensare a 2 misure che metterebbero in atto prioritariamente nell'organizzazione, dopo il verificarsi di un simile incidente. I partecipanti lavoreranno in piccoli gruppi per 15 minuti, dopodiché discuteranno in plenaria sulle loro conclusioni ed esperienze (altri 10 minuti).

Capitolo 3 - Metodi alternativi per coinvolgere il personale

Perché è importante coinvolgere il personale nel settore dell'assistenza?

L'obiettivo di ogni operatore con ruolo di coordinamento è quello di avere un'équipe altamente coinvolta, che avvii strategie innovative per creare un ambiente di lavoro sano.

Ciò si tradurrà in una maggiore soddisfazione e motivazione del personale, che a sua volta porterà a un miglioramento della qualità dell'assistenza e a una maggiore soddisfazione delle persone anziane nei confronti della loro assistenza.

Più i dipendenti di una struttura sanitaria sono impegnati, più è probabile che riescano a fornire un'assistenza personalizzata e incentrata sul paziente.

In quest'ottica, il ruolo del care manager è quello di coinvolgere il personale nelle iniziative e nella cultura dell'organizzazione, al fine di migliorarne la soddisfazione, l'impegno nel lavoro, le capacità comunicative e la fiducia reciproca.

È inoltre importante allenarsi ed esercitarsi a mettersi nei panni dell'altro e a calarsi nelle situazioni che si possono incontrare nel lavoro quotidiano. Questo può essere fatto utilizzando diversi metodi, come ad esempio offrendo opportunità di formazione o team building, ma anche utilizzando metodi alternativi.

Il gioco di ruolo come metodo alternativo per coinvolgere il personale



Che cos'è un gioco di ruolo?

Il gioco di ruolo è un metodo di apprendimento dinamico, interattivo e coinvolgente e uno strumento pedagogico che è stato ampiamente utilizzato in diversi campi (come l'arte, la storia, la letteratura, ecc.). Il gioco di ruolo significa che i partecipanti recitano dei ruoli in una determinata situazione, al fine di acquisire una comprensione più profonda di concetti, metodi di lavoro, sentimenti, strategie da seguire, ecc.

Nei contesti socio-sanitari e più specificamente nella formazione, il gioco di ruolo può essere un metodo potente ed efficace per coinvolgere il personale di assistenza nel proprio lavoro, in quanto è economicamente vantaggioso, semplice da mettere in pratica, può essere utilizzato per una varietà di concetti o situazioni che sono spesso impegnativi nelle case di cura, mantenendo i partecipanti interessati e coinvolti (Brown & Chidume, 2023).

Gli operatori con responsabilità di coordinamento nell'assistenza possono facilmente utilizzare questo metodo per migliorare la qualità dell'assistenza e promuovere la familiarità e l'applicazione di un'assistenza centrata sulla persona, scegliendo gli argomenti del gioco di ruolo ritenuti problematici dal personale o invitando il personale a pianificare gli argomenti che ritiene più utili per il particolare contesto.

Vantaggi dell'uso del gioco di ruolo come metodo alternativo per coinvolgere il personale

Offre l'opportunità di simulare la vita reale in uno spazio sicuro, soprattutto per le situazioni complesse o stressanti.

Fornisce nuove prospettive sulle situazioni e sui partecipanti

Stimola lo sviluppo di abilità comunicative

Costruisce la fiducia tra i membri del personale

Incoraggia un atteggiamento aperto e la
condivisione di pensieri e opinioni diverse.

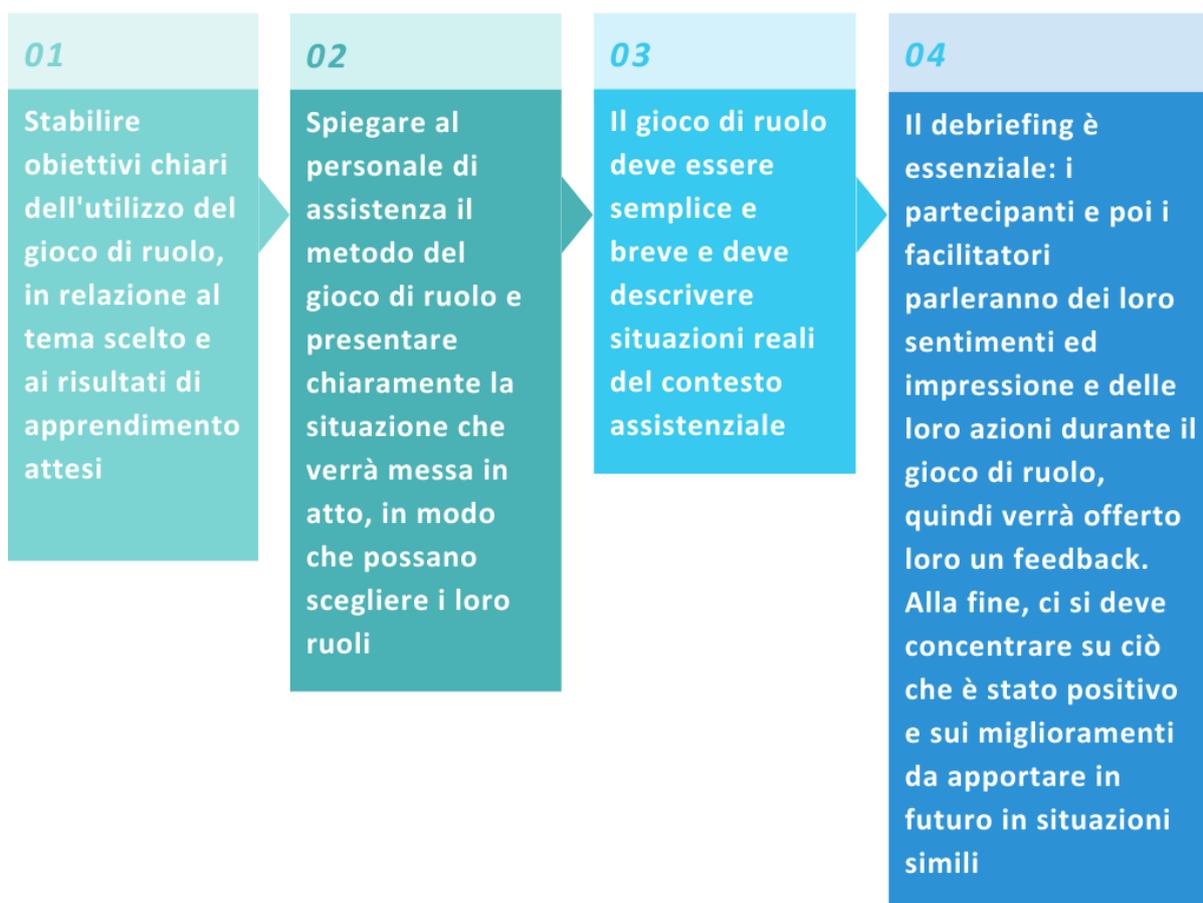
Permette al personale di assistenza di identificare ed
esprimere i propri sentimenti, che a volte possono
rimanere nascosti nelle situazioni quotidiane e reali.

Migliora lo sviluppo delle capacità decisionali del
personale di assistenza.

I passaggi per creare un gioco di ruolo efficace

Il gioco di ruolo è un metodo di apprendimento coinvolgente che richiede preparazione e pianificazione per raggiungere i risultati desiderati. I coordinatori dell'assistenza devono pianificare con attenzione i giochi di ruolo che desiderano mettere in atto con il personale di assistenza e valutare i risultati ottenuti.

I passaggi da seguire per creare un gioco di ruolo efficace sono i seguenti:



Esempi di temi per il gioco di ruolo all'interno delle équipes assistenziali

Questi temi potrebbero essere:

- Comunicazione con le persone anziane affette da demenza
- Risoluzione dei conflitti all'interno dell'équipe assistenziale
- Buone pratiche in diverse situazioni (come i disturbi neurocognitivi, la patologia cardiaca, ecc.)
- Incidenti di sicurezza che possono verificarsi nella struttura

Il lavoro basato su scenari come metodo alternativo per coinvolgere il personale

Che cos'è il lavoro basato sugli scenari?



Un altro metodo esperienziale per coinvolgere il personale nell'assistenza è il lavoro basato su scenari.

Uno scenario è una situazione di vita reale simulata, impegnativa o complessa, che viene proposta al gruppo e per la quale i membri del gruppo devono trovare soluzioni o decidere quale sia il modo migliore di procedere o i passi da compiere.

Gli scenari possono essere costruiti con l'équipe di cura, per mostrare in modo efficace le loro reali sfide o necessità.

Il lavoro basato su scenari è un modo per costruire la collaborazione e il lavoro d'équipe per raggiungere gli obiettivi, per stabilire una visione condivisa dell'assistenza nell'équipe, aprendo la strada al raggiungimento di un'assistenza centrata sulla persona. Gli scenari migliorano le capacità di pensiero critico e le abilità decisionali del personale di assistenza.

Esempi di temi per il lavoro basato su scenari:

- Principi etici
- Gestione dei rischi
- Conflitti sul posto di lavoro
- Obbligo di denuncia

Come si realizza un lavoro basato su uno scenario?

I responsabili dell'assistenza (insieme al personale) prepareranno uno scenario basato su situazioni reali che potrebbero verificarsi e per le quali il personale deve trovare soluzioni o prendere decisioni.

Al gruppo di partecipanti viene proposto lo scenario e, dopo averlo letto, ne discutono in gruppo e propongono risposte a domande quali:



- ❖ Il personale di assistenza/infermiere ha reagito in modo adeguato?
- ❖ Che cosa si sarebbe potuto fare di diverso?
- ❖ Qual è stato l'impatto di queste azioni sugli utenti?
- ❖ Quali sarebbero gli obblighi del personale in questo caso?

Risorse aggiuntive

Video: <https://www.youtube.com/watch?v=SFQ904Yauh8>

In questo video, si può vedere come l'Assistenza centrata sulla persona in una struttura residenziale viene recitata in un gioco di ruolo e come i giochi di ruolo potrebbero essere utilizzati per coinvolgere il team con questo obiettivo.

Attività di apprendimento attivo - 3. Lavoro basato su scenari per migliorare il coinvolgimento del personale.

I partecipanti saranno divisi in piccoli gruppi (3-4 partecipanti per gruppo). Ogni gruppo creerà uno scenario relativo al proprio lavoro nell'organizzazione, decidendo un tema che ritiene importante e che può coinvolgere il personale, i beneficiari e i familiari. Lo scenario sarà scritto nel modello fornito e si scriveranno anche le fasi di applicazione dello scenario con il gruppo, comprese le domande da porre. Al termine di questo lavoro, ogni gruppo presenterà i propri risultati in plenaria, offrendo l'opportunità di dibattiti e discussioni.

Quiz di autovalutazione

I partecipanti devono rispondere alle 9 domande proposte.

BIBLIOGRAFIA

Babatsikou, F. P., & Gerogianni, G. K. (2012). *The importance of role-play in nursing practice*. Health Science Journal, 6(1), 4.

Bender, E. (2022). *Investigating Nonverbal Strategies to Support Communication with Persons Living with Dementia*. Doctoral dissertation, The University of Western Ontario (Canada).

Brown, L. G., & Chidume, T. (2023). *Don't forget about role play: An enduring active teaching strategy*. Teaching and Learning in Nursing, 18(1), 238-241.

Brunt, B. A. (2005). *Models, measurement, and strategies in developing critical-thinking skills*. The journal of continuing education in nursing, 36(6), 255-262.

George, V., & Massey, L. (2020). *Proactive strategy to improve staff engagement*. Nurse Leader, 18(6), 532-535.

Heard, J., Scoular, C., Duckworth, D., Ramalingam, D., & Teo, I. (2020). *Critical thinking: Skill development framework*.

Karaca A, Durna Z. *Patient satisfaction with the quality of nursing care*. Nurs Open. 2019 Jan 4;6(2):535-545. doi: 10.1002/nop2.237. PMID: 30918704; PMCID: PMC6419107.

Kuluski, K., Reid, R. J., & Baker, G. R. (2021). *Applying the principles of adaptive leadership to person-centred care for people with complex care needs: considerations for care providers, patients, caregivers and organizations*. Health Expectations, 24(2), 175-181.

Kwame, A., & Petrucka, P. M. (2021). *A literature-based study of patient-centered care and communication in nurse-patient interactions: barriers, facilitators, and the way forward*. BMC nursing, 20(1), 1-10.

Lateef, F., Kiat, K. T. B., Yunus, M., Rahman, M. A. A., Galwankar, S., Al Thani, H., & Agrawal, A. (2022). *BRAVE: A point of care adaptive leadership approach to providing patient-centric care in the emergency department*. Journal of Emergencies, Trauma, and Shock, 15(1), 47.

Scriven, M., & Paul, R. (2007). *Defining critical thinking. The critical thinking community: Foundation for critical thinking*. Retrieved Maret, 25, 2019.

Silverman, J., & Kinnersley, P. (2010). *Doctors' non-verbal behaviour in consultations: look at the patient before you look at the computer*. British Journal of General Practice, 60(571), 76-78.

Snyder, L. G., & Snyder, M. J. (2008). *Teaching critical thinking and problem solving skills*. The Journal of Research in Business Education, 50(2), 90.

Wanko Keutchafo, E. L., Kerr, J., & Jarvis, M. A. (2020). *Evidence of nonverbal communication between nurses and older adults: a scoping review*. BMC nursing, 19(1), 1-13.

Zori, S., & Morrison, B. (2009). *Critical thinking in nurse managers*. Nursing Economics, 27(2), 75-80.

MODULO 6

Riflettere sull'ipotesi di un problema

Introduzione

Riflettere sull'ipotesi di un problema significa prendersi del tempo per esaminare e analizzare attentamente le ipotesi che sono alla base di un problema o di una questione. Un'ipotesi è una spiegazione o una supposizione iniziale sulla causa o sulla natura di un problema e riflettere su di essa significa mettere in discussione e verificare tale supposizione.

Quando i professionisti che lavorano nell'assistenza agli anziani riflettono sull'ipotesi di un problema, esaminano le loro ipotesi sulla causa del problema che stanno cercando di risolvere. Così facendo i professionisti possono identificare eventuali pregiudizi o presupposti che possono influenzare il loro pensiero e sviluppare una comprensione più chiara del problema. Questo può aiutarli a sviluppare soluzioni più efficaci e a migliorare la qualità dell'assistenza fornita agli anziani.

Attraverso questo modulo, i responsabili dell'assistenza avranno l'opportunità di migliorare le loro capacità di pensiero critico e di risoluzione dei problemi, in particolare nelle aree di identificazione, analisi e creazione di ipotesi per risolvere i problemi. Acquisiranno anche una comprensione più profonda dell'importanza della riflessione nel processo di risoluzione dei problemi e svilupperanno le loro capacità di pratica riflessiva. Inoltre, impareranno a implementare modelli partecipativi che coinvolgono il personale, le persone assistite e le loro famiglie per risolvere i problemi. Tutte le conoscenze e le competenze acquisite in questo modulo permetteranno ai care manager di guidare efficacemente la loro equipe nella risoluzione dei problemi quotidiani dell'assistenza agli anziani, praticando i principi dell'approccio centrato sulla persona.

Per farlo, presenteremo innanzitutto una base teorica, definendo che cos'è un problema, la differenza tra un problema tecnico e un problema adattivo, e gli approcci teorici sulla formulazione di ipotesi e sulla risoluzione dei problemi. Nel

secondo capitolo, presenteremo strategie e modelli per la risoluzione dei problemi. Infine, l'ultimo capitolo discuterà il concetto di partecipazione e co-creazione e l'importanza di coinvolgere diverse parti interessate nella risoluzione di problemi complessi che possono mettere a rischio la corretta attuazione del modello di attenzione centrata sulla persona.

Sono state sviluppate attività di apprendimento attivo per promuovere l'assimilazione di alcuni concetti attraverso l'esperienza pratica.

Capitolo 1 - Che cos'è un problema e come possiamo capirlo e risolverlo



Un problema è una situazione di difficoltà o una questione che richiede una soluzione. Rappresenta un divario tra ciò che ci si aspetta o si desidera e ciò che sta accadendo. Le capacità di problem solving sono essenziali in tutti gli aspetti della vita e soprattutto quando si lavora a sostegno di persone che potrebbero essere in qualche modo vulnerabili - come gli anziani - poiché consentono di superare le sfide, prendere decisioni efficaci e raggiungere gli obiettivi.

Una crisi, invece, è uno stato di perturbazione dovuto a una o più questioni inaspettate che può richiedere una risposta più immediata. Etimologicamente parlando, la parola crisi deriva dalla lingua greca (κρίσις) e significa "giudizio" o "decisione", quindi indica il momento decisivo che determina l'ulteriore sviluppo positivo o negativo di una cosa o di una situazione. L'essenza della crisi è che si deve decidere, ma che nessuna decisione è stata ancora presa". (Milašinoviæ & Kešetoviæ, 2008)

È plausibile che, in alcuni casi, un accumulo di problemi irrisolti e magari inosservati possa portare a una crisi. Individuare tali problemi in anticipo può essere fondamentale per prevenire una crisi. I coordinatori nell'assistenza dovrebbero incoraggiare il proprio team a mantenere sempre un atteggiamento vigile, a valutare costantemente il proprio lavoro e a monitorare oggettivamente gli sviluppi per identificare eventuali problemi che potrebbero sorgere. Un'altra distinzione importante da fare è quella tra problemi tecnici e adattivi. I problemi

tecnici sono facili da identificare e hanno soluzioni immediate basate su procedure, regole e protocolli consolidati. Le "sfide adattive", invece, sono problemi sistemici che non hanno risposte semplici. La loro soluzione richiede il coinvolgimento delle persone in tutta l'organizzazione. Piuttosto che fornire soluzioni, bisogna porsi domande difficili e sfruttare l'intelligenza collettiva dei dipendenti. Invece di mantenere le norme, bisogna mettere in discussione il modo in cui si opera. Allo stesso modo, invece di sedare i conflitti, bisogna far emergere i problemi e far sì che le persone si sentano responsabilizzate e più in linea con la realtà". (Heifetz & Laurie, 1997)

Nel contesto dell'assistenza agli anziani, i problemi tecnici si riferiscono a questioni che possono essere risolte attraverso l'applicazione di procedure o protocolli stabiliti, utilizzando competenze tecniche o strumenti specifici. Ad esempio, un problema tecnico in questo contesto potrebbe essere un dispositivo medico malfunzionante che deve essere riparato. D'altro canto, un problema adattivo può riferirsi a una sfida che richiede un nuovo apprendimento, nuovi modi di pensare o nuovi approcci per essere risolta. I problemi adattivi sono più complessi e possono non avere una soluzione chiara, e spesso richiedono una comprensione più profonda del problema e un approccio più olistico e creativo. Una sfida adattativa nell'assistenza agli anziani potrebbe essere come migliorare la qualità della vita dei pazienti affetti da demenza che mostrano comportamenti difficili, come la resistenza alle cure.

"Risolvere problemi complessi richiede uno stile di leadership che influenzi l'organizzazione in modo da galvanizzare una risposta collaborativa al problema". Lo stile di leadership migliore per sostenere questo processo è la leadership adattiva, perché si concentra sulla collaborazione, sull'innovazione e sull'apprendimento continuo. I leader adattivi sono in grado di sostenere lo sviluppo di una comprensione condivisa del problema e di incoraggiare i loro team a sviluppare soluzioni innovative ed efficaci. (Nelson & Squires, 2017).

"La soluzione di problemi complessi richiede uno stile di leadership che influenzi l'organizzazione in modo da incentivare una risposta collaborativa al problema". Lo stile di leadership migliore per sostenere questo processo è la leadership

adattiva, perché si concentra sulla collaborazione, sull'innovazione e sull'apprendimento continuo. I leader adattivi sono in grado di sostenere lo sviluppo di una comprensione condivisa del problema e di incoraggiare i loro team a sviluppare soluzioni innovative ed efficaci. (Nelson & Squires, 2017). Risolvere problemi complessi è difficile, ma secondo Heifetz et al. (2004), "molte persone e gruppi diversi possono avere le chiavi per la soluzione di problemi complessi e adattivi".

Questo è il motivo per cui il modulo presenterà anche un capitolo sui modelli partecipativi che possono essere utilizzati per identificare, definire e risolvere i problemi. Nel contesto dell'approccio centrato sulla persona, è infatti fondamentale coinvolgere nel processo di risoluzione dei problemi l'individuo che riceve le cure, e in alcuni casi le persone più vicine. Prima di passare a questo, presenteremo alcuni approcci teorici, modelli e strategie per la formulazione di ipotesi e la risoluzione di problemi.

Approcci teorici di risoluzione dei problemi

Esistono diversi approcci teorici che possono aiutare a comprendere i problemi che possono sorgere in contesti diversi, come ad esempio nei servizi per anziani in cui viene applicata l'Assistenza Centrata sulla Persona. Alcuni di questi approcci includono:

IL PENSIERO SISTEMICO

Ha le sue origini all'inizio del XX secolo in campi diversi come l'ingegneria, l'economia e l'ecologia, ma è un quadro teorico che può essere applicato all'analisi di una varietà di sistemi complessi, come i sistemi sanitari, secondo Savigny & Adam (2009). Si concentra sulla comprensione di come le diverse parti di un sistema interagiscono e di come i cambiamenti di una parte possono influenzare l'intero sistema. Rispetto agli approcci precedenti, il Pensiero sistemico implica "inquadrare un problema in termini di modello di comportamento nel tempo, ritenendo che per conoscere qualcosa sia necessario comprendere il contesto delle relazioni" e, tra le altre cose, "capire come si genera un comportamento" (Savigny & Adam, 2009). Nel contesto dell'assistenza centrata sulla persona, il Pensiero sistemico può aiutare a identificare le potenziali barriere all'applicazione dell'approccio e a capire come

i cambiamenti in un aspetto dell'assistenza possano avere un impatto su altre aree.

LA TEORIA DELLA COMPLESSITÀ

È un quadro teorico che suggerisce che i sistemi sono intrinsecamente complessi, con molte parti interdipendenti e interagenti. Questa teoria può aiutare a comprendere la natura dinamica di questi sistemi e come piccoli cambiamenti possano avere effetti enormi e imprevedibili. Nel contesto dell'assistenza centrata sulla persona, la teoria della complessità può aiutare a comprendere le complesse interazioni tra i diversi aspetti dell'assistenza, come le preferenze individuali, la cultura organizzativa e i quadri politici.

IL QUADRO CYNEFIN

Deriva dalla parola gallese cynefin che significa "habitat" ed è stato sviluppato presso IBM da Dave Snowden, che lo ha definito come un tentativo di dare un senso ai "molti fattori nel nostro ambiente e nella nostra esperienza che ci influenzano in modi che non possiamo mai capire". Snowden osserva inoltre che il quadro dà un senso a problemi complessi in cui l'azione corretta è meno ovvia. Il quadro è infatti utile in ogni situazione in cui un problema o una decisione deve essere classificato e dev'essere formulata una risposta adeguata, perché fornisce un contesto al processo decisionale e alla risoluzione dei problemi fornendo un contesto e guidando verso una risposta appropriata.

I quattro domini sono spiegati brevemente di seguito:

Ovvio/Semplice

La relazione tra causa ed effetto è chiara ed evidente. Le migliori pratiche e le procedure standard possono essere utilizzate per risolvere i problemi in questo ambito. L'attenzione si concentra sull'identificazione della risposta giusta.

Complicato

La relazione tra causa ed effetto è meno chiara, ma può essere determinata attraverso l'analisi di esperti e le conoscenze tecniche. Possono esistere più soluzioni e l'attenzione si concentra sull'individuazione di quella più efficace.

Complesso:

La relazione tra causa ed effetto non è immediatamente chiara. Ci sono molti fattori e variabili che interagiscono e l'approccio migliore è sperimentare e imparare dai risultati. L'attenzione è rivolta alla creazione di senso e all'adattamento alla situazione.

Caotico:

Non esiste una chiara relazione tra causa ed effetto. La situazione è imprevedibile e in rapida evoluzione. Richiede un'azione immediata per stabilizzare la situazione e si possono applicare pratiche innovative. (Snowden & Boone, 2007)



Sia il pensiero sistemico che la teoria della complessità mirano a ottimizzare la gestione e la guida di problemi pratici per ottenere il miglior risultato possibile. Pur condividendo un obiettivo comune, hanno approcci diversi.



Il **Pensiero Sistemico** prevede la definizione di una soluzione target fin dall'inizio e la successiva valutazione di ogni componente, delle sue interazioni e del processo necessario per raggiungere lo stato target.

Al contrario, la **Teoria della complessità**, esemplificata da modelli come quello Cynefin, si concentra sulla comprensione del presente piuttosto che dello stato desiderato.



- Il ruolo dei care manager richiede un alto livello di comprensione dei diversi approcci ai problemi che si presentano.

In che modo i care manager possono supportare i loro team nell'identificare l'approccio corretto per la risoluzione dei problemi?

Gli operatori con responsabilità di coordinamento e gestione devono aiutare i loro team a trovare l'approccio corretto per comprendere e risolvere i problemi in modi diversi.

PENSIERO SISTEMICO	<p>L'approccio del pensiero sistemico prevede l'esame dei vari componenti di un sistema, di come interagiscono tra loro e di come contribuiscono al problema. Questo approccio può aiutare a identificare le cause profonde del problema e a sviluppare soluzioni che affrontino più componenti del sistema.</p>
TEORIA DELLA COMPLESSITÀ	<p>L'approccio della teoria della complessità riconosce che i sistemi sono complessi, adattivi e in continua evoluzione. Ciò significa che le soluzioni ai problemi non sono sempre semplici e possono richiedere un adattamento e una sperimentazione continui. Questo approccio può aiutare i professionisti che lavorano con gli anziani a comprendere la natura dinamica di alcuni problemi e a sviluppare soluzioni flessibili e adattabili.</p>
QUADRO CYNEFIN	<p>Utilizzando il quadro Cynefin, invece, è possibile classificare i problemi in quattro domini: Ovvio/Semplice, Complicato, Complesso e Caotico, prima di identificare l'approccio appropriato per risolverlo. Ad esempio, se il problema rientra nel dominio Semplice, può essere appropriato un approccio basato sulle pratiche virtuose e procedure standard, mentre se il problema rientra nel dominio Complesso, può essere necessario un approccio più sperimentale.</p>

I responsabili dell'assistenza devono incoraggiare i loro team a trovare il modo migliore di affrontare problemi diversi attraverso le seguenti strategie:

- Creare un ambiente di sostegno in cui i professionisti possano discutere e riflettere apertamente. Incoraggiarli a condividere le loro preoccupazioni e favorire il brainstorming e gli scambi.
- Offrire formazione e risorse sulle tecniche di risoluzione dei problemi, come l'analisi delle cause profonde e la verifica delle ipotesi.
- Favorire una cultura di apprendimento continuo, in cui i professionisti sono incoraggiati a riflettere sulle loro esperienze e ad

imparare dai loro errori. Questo può aiutare a promuovere il pensiero critico e la capacità di risolvere i problemi.

- Fornire un feedback e incoraggiare i professionisti a cercare un feedback dai colleghi e dai supervisori, e fornire il supporto necessario per aiutarli a sviluppare soluzioni efficaci.

Attività di apprendimento attivo - 1. Applicazione del quadro Cynefin

I partecipanti saranno divisi in piccoli gruppi. Ad ogni gruppo verrà assegnato uno scenario e i partecipanti identificheranno il problema o i problemi nel loro scenario e li classificheranno in base al quadro Cynefin. Poi definiranno i migliori metodi di risoluzione per il loro problema.

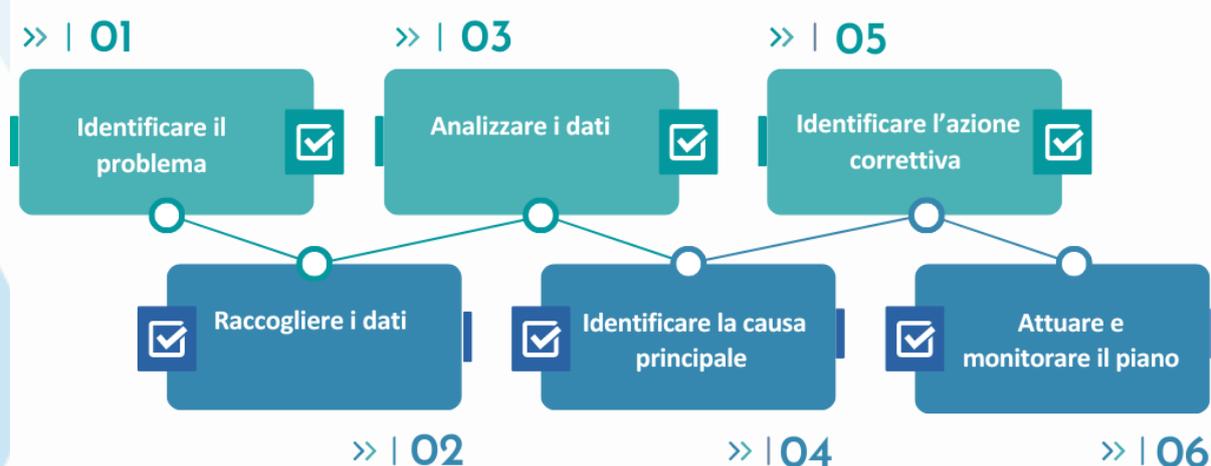
Capitolo 2 - Strumenti e strategie per la risoluzione dei problemi

Esiste una varietà di strumenti e strategie di problem solving che possono essere utilizzati per affrontare diversi tipi di problemi, da quelli più semplici a quelli più complessi. Questi strumenti e strategie possono aiutare gli individui e i gruppi di lavoro a risolvere i problemi in modo strutturato e sistematico, portando in ultima analisi a risultati migliori e a un maggiore successo.

In questa sezione esploreremo alcuni degli strumenti e delle strategie di problem solving più comuni che possono essere utilizzati per affrontare diversi tipi di problemi che possono sorgere nei servizi di assistenza in cui viene applicato l'Approccio Centrato sulla Persona.

L'Analisi delle cause profonde (RCA)

L'analisi delle cause profonde (RCA – Root Cause Analysis) è tipicamente un approccio dal basso verso l'alto che prevede di partire da un problema specifico e di lavorare dalle fondamenta per identificare le potenziali soluzioni. L'attuazione di questo approccio può essere utile per identificare le cause alla radice dei problemi e garantire che i piani di intervento siano adattati alle esigenze e alle preferenze specifiche dell'individuo. Ecco le fasi di attuazione dell'approccio basato sulle cause profonde:



- » | **01** **Identificare il problema:** Il primo passo consiste nell'identificare chiaramente il problema da affrontare. Ciò può comportare un colloquio con l'anziano, la sua famiglia e i suoi caregiver, nonché l'osservazione dei suoi comportamenti e delle sue interazioni con l'équipe di assistenza.
- » | **02** **Raccogliere dati:** Una volta identificato il problema, la fase successiva consiste nel raccogliere dati sul problema. Ciò può comportare la raccolta di informazioni sull'anamnesi, sui farmaci e sulle abitudini quotidiane dell'individuo, nonché il colloquio con gli altri membri dell'équipe di assistenza.
- » | **03** **Analizzare i dati:** I dati raccolti devono essere analizzati per identificare i modelli e le potenziali cause del problema. A questo scopo si possono utilizzare strumenti come i diagrammi a lisca di pesce per visualizzare i dati.
- » | **04** **Identificare la causa principale / Generare e testare le ipotesi:** Una volta analizzati i dati, il passo successivo consiste nell'identificare la causa principale del problema. Ciò può comportare la necessità di chiedersi più volte "perché" per arrivare alla causa di fondo del problema, di scomporre il problema in piccole parti per comprendere meglio il quadro generale o di creare diagrammi di causa-effetto per visualizzare tutti i possibili fattori causali. In questa fase, potrebbe essere utile generare una serie di ipotesi che potrebbero spiegare la causa principale del problema. Queste ipotesi devono essere basate su dati e osservazioni e devono essere verificabili. È possibile sviluppare un piano per verificare ogni ipotesi, utilizzando dati e osservazioni per determinare se l'ipotesi è supportata o meno.
- » | **05** **Individuazione dell'azione correttiva / Sviluppo di un piano:** Una volta identificata la causa principale, è possibile sviluppare un piano per risolverla. Ciò può comportare lo sviluppo di un piano di cura personalizzato che

identifichi gli interventi specifici da utilizzare per risolvere il problema.

» | **06** **Attuare e monitorare il piano:** La fase finale consiste nell'attuare il piano e monitorarne l'efficacia nel tempo. Ciò può comportare la revisione periodica del piano di assistenza e l'apporto di modifiche, se necessario, per garantire che le esigenze e le preferenze dell'individuo siano soddisfatte. (Groot, 2020)

Implementando l'approccio delle cause profonde, è possibile identificare le cause alla base dei problemi e sviluppare piani di assistenza personalizzati che rispondano alle esigenze e alle preferenze uniche dell'individuo, portando infine a un miglioramento della qualità del servizio fornito.

Alcune tecniche ed esempi di Analisi delle cause profonde

Esistono diverse tecniche per effettuare un'analisi delle cause profonde, due delle quali sono presentate di seguito insieme ad esempi pratici.

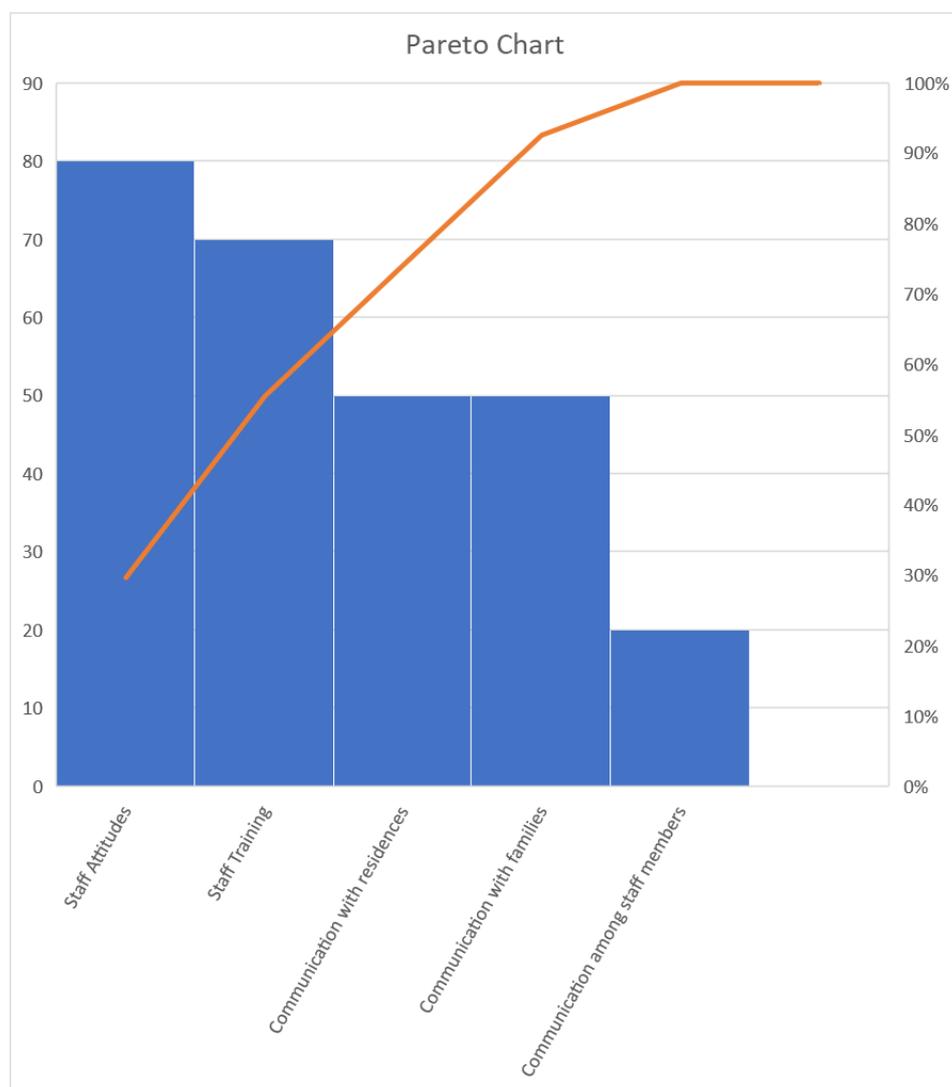
DIAGRAMMA DI PARETO

Il diagramma di Pareto è una rappresentazione grafica che classifica le categorie o i problemi in ordine decrescente di frequenza o impatto, con lo scopo di identificare i fattori più significativi che contribuiscono a un determinato problema. Si basa sul principio di Pareto, secondo il quale in un problema l'80% degli effetti deriva dal 20% delle cause. (Invensis Learning, 2021)

Un esempio pratico:

Una casa di cura ha implementato un approccio assistenziale incentrato sulla persona, ma fatica a vedere i risultati desiderati. In qualità di care manager, potete creare un diagramma di Pareto per identificare le cause principali delle difficoltà di implementazione. Si possono raccogliere dati su vari fattori, come la formazione del personale, l'atteggiamento del personale, la comunicazione con i residenti e le famiglie, ecc.

Analizzando i dati raccolti, è possibile determinare i fattori che contribuiscono maggiormente alle sfide di implementazione. Ciò può essere fatto calcolando la percentuale di sfide causate da ciascun fattore. Successivamente, si può creare un grafico di Pareto. Il grafico deve avere due assi, uno per la percentuale di sfide causate da ciascun fattore e un altro per i diversi fattori stessi. I fattori devono essere disposti in ordine decrescente di importanza, con il fattore più significativo sul lato sinistro del grafico. Il grafico dovrebbe avere un aspetto simile a questo:



Dopo aver analizzato i dati e creato un grafico di Pareto, potrebbe scoprire che l'80% delle sfide di implementazione sono causate dall'atteggiamento del personale nei confronti dell'assistenza centrata sulla persona. In particolare, può scoprire che alcuni membri del personale ritengono che l'assistenza centrata sulla persona richieda più tempo e impegno rispetto all'approccio orientato al compito.

Sulla base di queste informazioni, il responsabile della cura può sviluppare interventi mirati per affrontare queste cause specifiche, come ad esempio fornire supporto e coaching al personale di cura.

TECNICA DEI 5 PERCHÉ

La tecnica dei 5 perché consiste nel chiedere ripetutamente "perché" fino a individuare la causa principale di un problema. Si basa sull'idea che un problema è spesso solo un sintomo di una questione più profonda e sottostante e che, chiedendo più volte "perché", è possibile rimuovere gli strati e arrivare alla vera causa principale del problema. (Invensis Learning, 2021)

Un esempio pratico:

Problema: un residente non è soddisfatto del servizio ed esprime costantemente il desiderio di tornare a casa.

1. *Perché il residente non è soddisfatto del servizio? Ritiene che le sue preferenze e i suoi bisogni non vengano presi in considerazione.*
2. *Perché ha la sensazione che le sue preferenze e i suoi bisogni non vengano presi in considerazione? Potrebbe avere difficoltà a comunicare le sue preferenze e i suoi bisogni al personale.*
3. *Perché il residente può avere difficoltà a comunicare le sue preferenze e i suoi bisogni? Il residente potrebbe avere problemi cognitivi o fisici che rendono difficile una comunicazione efficace e il personale potrebbe non aver ricevuto una formazione su come assistere i residenti con esigenze speciali.*
4. *Perché il personale non ha ricevuto una formazione su come assistere i residenti con esigenze particolari? È possibile che la struttura non disponga di un programma di formazione completo per rispondere alle esigenze dei residenti con esigenze particolari.*
5. *Perché la struttura non dispone di un programma di formazione completo? La struttura potrebbe non aver stanziato risorse sufficienti, tra*

cui tempo e fondi, per sviluppare e implementare tale programma di formazione. (CAUSA PRINCIPALE)

DIAGRAMMA A LISCA DI PESCE

È uno strumento utilizzato per identificare le possibili cause di un particolare problema o evento. Si chiama diagramma a lisca di pesce perché assomiglia allo scheletro di un pesce, con il problema o l'evento situato sul lato destro e le possibili cause che si diramano dalla spina dorsale principale. (Invensis Learning, 2021)

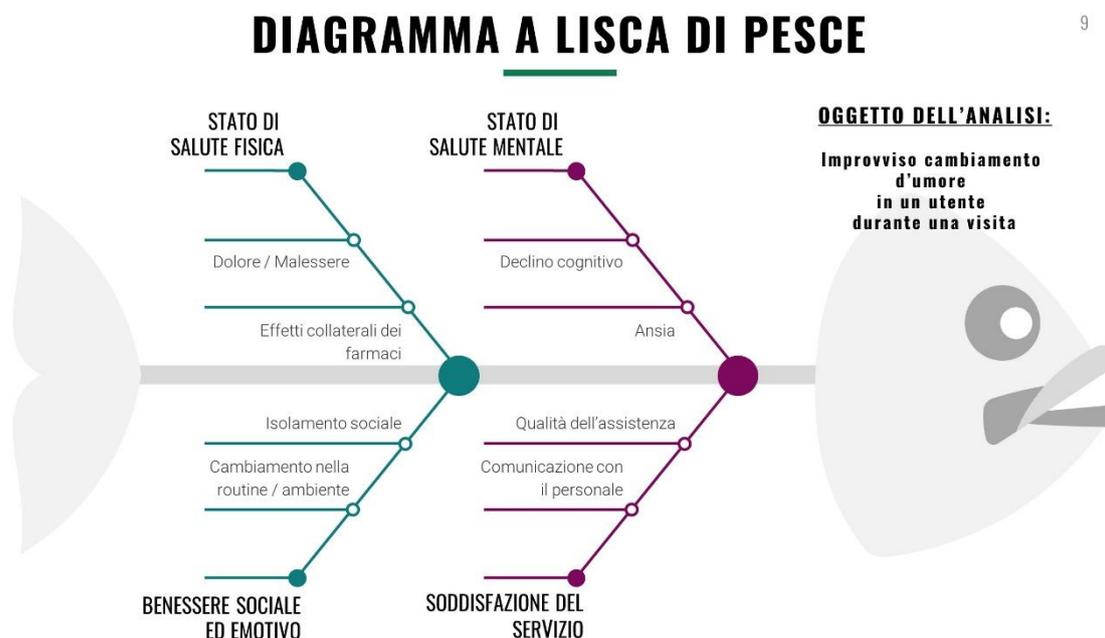
Un esempio pratico

Innanzitutto, si disegna una linea orizzontale al centro di un foglio di carta, con una casella all'estremità che rappresenta il problema, ad esempio: Improvvisi cambiamenti di umore del residente durante le visite.

Successivamente, si disegnano diverse linee che si diramano dalla linea principale, come le lisce di un pesce. Ogni linea rappresenterebbe una potenziale causa del problema. Alcune possibili categorie da considerare potrebbero essere:

- ❖ *Salute fisica: fattori come dolore, malattia o effetti collaterali dei farmaci.*
- ❖ *Salute mentale: fattori come depressione, ansia o declino cognitivo.*
- ❖ *Benessere sociale ed emotivo: fattori come l'isolamento sociale, i cambiamenti nella routine o nell'ambiente, lo stress e l'ansia legati alle dinamiche familiari o agli eventi della vita personale.*
- ❖ *Soddisfazione per il servizio: qualità delle cure, comunicazione con il personale.*

Il diagramma sarà simile a questo:



Una volta identificate queste categorie, dovrete fare un brainstorming sui fattori specifici che potrebbero contribuire al problema.

Ad esempio, nel caso di un anziano ospite in una struttura nella categoria "Salute fisica", si potrebbe elencare:

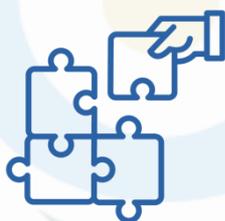
- *Dolore: forse il residente soffre di un dolore non gestito, che influisce sul suo umore durante le visite.*
- *Effetti collaterali dei farmaci: Forse l'anziano sta avendo effetti collaterali dei farmaci, come sonnolenza o confusione, che si ripercuotono sul suo umore.*
- *Malattia: Forse il residente ha una condizione medica non diagnosticata o in peggioramento, che influisce sul suo umore.*

Si procederà con questo processo per ogni categoria, cercando di individuare il maggior numero possibile di cause specifiche. Una volta completato il diagramma a lisca di pesce, potete analizzarlo per identificare le cause principali del problema.

Nell'esempio appena fornito, potreste scoprire che molte delle cause principali rientrano nella categoria "Salute fisica", suggerendo che questa è l'area principale da indagare. In particolare, potreste scoprire che il dolore non gestito è una delle principali cause del problema, in quanto il residente prova dolore che influisce sul suo umore durante le visite. Grazie a queste informazioni, è possibile sviluppare interventi mirati per affrontare queste cause specifiche, ad esempio assicurandosi che il dolore del residente sia gestito in modo appropriato.

Altre tecniche che possono essere utilizzate per effettuare l'Analisi delle cause profonde sono il Plan-Do-Check-Act (PDCA) e l'Analisi dei modi e degli effetti dei guasti (FMEA). Può saperne di più in questo video: [Tecniche di analisi delle cause profonde](#)

Strategie per la definizione del problema



Quando si identificano e si definiscono i problemi nei servizi di assistenza agli anziani in cui si applica un approccio centrato sulla persona, è importante considerare come essere coerenti con i suoi principi. Alcune strategie che possono essere utili in questo contesto includono:

- Coinvolgere la persona anziana: è importante coinvolgere la persona anziana e i suoi familiari o assistenti nel processo di identificazione dei problemi. Ciò può contribuire a garantire che il problema sia definito dal punto di vista dell'anziano e che si tenga conto delle sue esigenze e preferenze.
- Utilizzare un linguaggio incentrato sulla persona: è importante utilizzare un linguaggio che metta al primo posto le persone e che sia coerente con i principi dell'assistenza incentrata sulla persona. Ciò include l'uso di un

linguaggio rispettoso, non giudicante, basato sui punti di forza anziché sul deficit. (Hyams et al, 2018).

- Osservazione: l'osservazione può essere una fonte preziosa di informazioni per la definizione dei problemi. Osservare il comportamento dell'anziano e le sue interazioni con l'ambiente circostante può aiutare a identificare potenziali problemi che potrebbero non essere immediatamente evidenti.
- Conduzione di interviste: I colloqui possono essere uno strumento prezioso per comprendere le esperienze e le prospettive dell'anziano. Possono essere utilizzate per esplorare i bisogni e le preferenze della persona, i suoi obiettivi e le sue aspirazioni e le sue esperienze con l'assistenza fornita. Le domande aperte possono aiutare a generare informazioni ricche e dettagliate sul problema. Esse incoraggiano la persona a fornire una narrazione delle proprie esperienze, anziché limitarsi a fornire risposte brevi a domande chiuse.

Attività di apprendimento attivo - 2. Identificare la causa principale di un problema e creare un piano d'azione (gioco di ruolo).

I partecipanti saranno divisi in piccoli gruppi. Ad ogni gruppo verrà assegnato un gioco di ruolo, individuerà il problema (o i problemi) nel proprio scenario (vedi [Allegato 2](#)) e lo risolverà. Poi, una volta che il gruppo avrà identificato la causa o le cause principali del problema, dovrà lavorare insieme per sviluppare un piano d'azione per risolvere il problema. Ogni gruppo deve presentare le proprie conclusioni e il piano d'azione al gruppo più grande.

Capitolo 3 - Metodi partecipativi per coinvolgere le parti interessate nei processi di risoluzione dei problemi



Il coinvolgimento degli anziani e delle loro famiglie nel processo di risoluzione dei problemi può essere fondamentale per diversi motivi. In primo luogo, gli anziani residenti hanno una visione specifica della loro vita quotidiana, delle loro esperienze e delle loro esigenze, che può aiutare a identificare le aree di miglioramento e le potenziali soluzioni. Il loro contributo può anche contribuire a un approccio all'assistenza più incentrato sulla persona, in cui le esigenze e le preferenze dell'individuo sono in primo piano nel processo decisionale.

Inoltre, il coinvolgimento delle famiglie nel processo di risoluzione dei problemi può favorire un senso di alleanza e collaborazione tra la struttura e i familiari dei residenti. Questo può portare a una migliore comunicazione, a una maggiore fiducia e a un rapporto complessivamente più positivo. Le famiglie possono anche avere informazioni preziose sulla storia, le preferenze e lo stato di salute del residente, che possono informare il processo decisionale e migliorare la qualità dell'assistenza fornita.

Video: [Personalizzazione: Promuovere l'indipendenza nelle case di cura](#)

Il video sottolinea l'importanza dell'autonomia per i residenti delle case di cura e mette in evidenza i potenziali benefici del coinvolgimento dei familiari, o di altre figure rilevanti, nei processi di risoluzione dei problemi, suggerendo che questo coinvolgimento può facilitare l'identificazione della causa principale di un problema in alcuni casi. Inoltre, il video ci invita a riflettere sull'importanza di bilanciare i rischi e le libertà, in modo che i beneficiari del servizio possano sentire che stanno mantenendo parte della loro autonomia.

Partecipazione e co-creazione di cure

La partecipazione e la co-creazione di cure sono due concetti diversi legati al coinvolgimento degli utenti nel processo di assistenza.

Video: [Cosa rende la co-produzione diversa dalla partecipazione?](#)

Per partecipazione si intende il coinvolgimento dell'Utente nel processo decisionale relativo alla propria assistenza sanitaria, come ad esempio la discussione delle opzioni terapeutiche o delle preferenze con l'operatore sanitario. In questo caso, l'operatore sanitario rimane il principale decisore e l'Utente fornisce il proprio contributo.

La co-creazione dell'assistenza, invece, prevede che gli utenti e gli operatori sanitari lavorino insieme come alleati per progettare e pianificare un'assistenza che soddisfi le esigenze e le preferenze del destinatario finale delle cure. In questo approccio, l'Utente è visto come un membro paritario nel processo di cura, mentre l'operatore sanitario fornisce indicazioni e competenze.

La co-creazione di cure si basa sulla qualità delle relazioni tra clienti e fornitori di servizi, che è molto importante per migliorare i risultati. Tre dimensioni relazionali sono particolarmente importanti per stabilire relazioni e interazioni di qualità: obiettivi condivisi, conoscenze condivise e rispetto reciproco. La co-creazione è particolarmente importante anche in situazioni caratterizzate da compiti complessi, come la ricerca delle cause di problemi complessi. (Kuipers, Cramm, Nieboer, 2019)

Tecniche di risoluzione partecipativa dei problemi

Nel suo articolo "Creative and Participative Problem Solving - The Art and the Science" (Problem solving creativo e partecipativo - L'arte e la scienza), Vidal (2006) ha citato il prezioso contributo al campo del management e del problem solving dato dal libro di Boland e Collopy (2004), in cui si afferma che i manager non devono solo raccogliere informazioni e prendere decisioni, ma anche agire come ideatori creativi. Nonostante l'interconnessione tra il processo decisionale e il design nel coordinamento, il processo decisionale è stato enfatizzato rispetto al processo di progettazione creativa per troppo tempo. Gli autori sostengono che gestire non significa solo prendere decisioni, ma anche progettare. Il libro è una raccolta di saggi che esplorano l'"atteggiamento progettuale" in contrapposizione all'"atteggiamento decisionale". Critica la formazione manageriale convenzionale, che forma per scegliere tra le alternative esistenti piuttosto che a progettarne di nuove.

Attraverso la loro prospettiva innovativa sul management, gli autori promettono di offrire soluzioni ad alcuni dei problemi più urgenti che i leader organizzativi, i ricercatori e gli educatori devono affrontare oggi. Essi considerano il management non come una scienza che risolve razionalmente i problemi, ma come l'arte di creare visioni e percorsi per realizzarle.

Per poter dare vita a queste risposte creative, gli operatori con ruoli di coordinamento possono coinvolgere i vari stakeholder nel processo di problem solving. Lo scambio di punti di vista e prospettive porterà sicuramente a risultati innovativi e creative e più centrati sulla persona.

Per i coordinatori assistenziali è importante conoscere i modelli efficaci di risoluzione dei problemi che promuovono l'inclusività e la partecipazione. I modelli di problem-solving partecipativo prevedono il coinvolgimento di un gruppo eterogeneo di soggetti interessati, tra cui gli anziani, le loro famiglie, gli operatori sanitari e i membri della comunità, nel processo di identificazione e risoluzione di un problema. Questi modelli sottolineano l'importanza della partecipazione attiva, del processo decisionale collettivo e della condivisione di potere e responsabilità. Coinvolgendo le parti interessate nel processo di risoluzione dei problemi, i modelli partecipativi promuovono un senso di appartenenza, responsabilizzazione e collaborazione che può portare a soluzioni più efficaci e sostenibili. Inoltre, vengono presentati alcuni modelli di problem-solving partecipativo che possono essere applicati nel contesto dei servizi di assistenza agli anziani.



Brainstorming

È una tecnica per generare idee per risolvere un problema. Il gruppo è incoraggiato a proporre qualsiasi idea, anche se non convenzionale o strana, senza alcun giudizio.

L'obiettivo è produrre il maggior numero possibile di idee, basarsi sulle idee degli altri e considerare un'ampia gamma di possibilità. In seguito, i suggerimenti possono essere valutati in base alla fattibilità tecnica, all'accettabilità e alle risorse disponibili. Il brainstorming incoraggia la creatività e il pensiero fuori dagli schemi.



Analisi del campo
di forza

È una tecnica di risoluzione dei problemi che prevede l'identificazione dei fattori positivi e negativi che influenzano una determinata situazione. I fattori positivi sono chiamati "forze trainanti", mentre i fattori negativi sono "forze limitanti". Il primo passo consiste nell'identificare queste forze, per poi trovare il modo di rafforzare le forze trainanti e indebolire o eliminare le forze limitanti. Questa tecnica può essere utile per raccogliere e interpretare le idee delle diverse parti interessate e stabilire obiettivi e piani d'azione reciproci. (Habitat, 1989).



Gruppo di
discussione

Un focus group o Gruppo di discussione è uno strumento di problem solving partecipativo che consiste nel riunire un piccolo gruppo eterogeneo di persone per discutere di un particolare argomento o problema. Il gruppo è solitamente guidato da un facilitatore che guida la discussione e incoraggia tutti a condividere pensieri e opinioni. In un focus group, i partecipanti sono incoraggiati a discutere le loro esperienze, percezioni e atteggiamenti relativi a un particolare tema o problema. L'obiettivo è raccogliere spunti, idee e feedback dai partecipanti che possano aiutare a identificare le cause del problema e le potenziali soluzioni. Riunendo un gruppo eterogeneo di persone con profili, esperienze e prospettive diverse, i focus group possono generare un'ampia gamma di idee e prospettive su un particolare problema. Ciò può essere particolarmente utile quando si cerca di individuare soluzioni che siano inclusive e rispondenti alle esigenze e alle preoccupazioni di diversi gruppi di persone.



Mappatura del
dialogo

È un processo interattivo di facilitazione dei gruppi che permette all'intelligenza e alle competenze del gruppo di emergere naturalmente creando una mappa condivisa della conversazione. La mappa viene utilizzata per raccogliere le domande e le idee chiave che emergono durante la conversazione. Questa tecnica funziona molto bene quando le

interazioni sono incentrate sulla risoluzione di un problema. Aiuta il gruppo a visualizzare il proprio pensiero e a identificare le lacune. Si tratta di un processo decisionale collaborativo, in modo che il risultato finale sia una soluzione a cui ogni stakeholder ha contribuito e che comprende profondamente. (Conklin, n.d.)



È un approccio basato sui punti di forza che può essere utilizzato da individui, team e organizzazioni per muoversi verso una visione condivisa del futuro, coinvolgendo le parti interessate nell'innovazione strategica. I principi fondamentali sono Costruttivo, Simultaneità, Poetico, Anticipatorio e Positivo.

- Il principio costruttivo afferma che la realtà è creata socialmente attraverso il linguaggio e le conversazioni.
- Il principio di simultaneità suggerisce che l'indagine crei il cambiamento e le domande che poniamo hanno un impatto significativo sui risultati che generiamo.
- Il Principio Poetico sottolinea l'importanza della scelta di ciò che studiamo e di come questo influisca sulla nostra comprensione del mondo.
- Il Principio di Anticipazione evidenzia il fatto che i sistemi umani si muovono verso le loro immagini del futuro e le immagini positive ispirano azioni positive.
- Infine, il principio positivo afferma che le domande positive portano a cambiamenti positivi. (Cooperrider & Whitney, 1999).

Per coinvolgere i partecipanti nel processo, tutti i modelli sopra citati possono aiutare a garantire che le soluzioni siano fondate sulle esperienze e sulle prospettive reali delle persone interessate dal problema.

Attività di apprendimento attivo - 3. Identificare i punti di forza e di debolezza dei diversi strumenti di partecipazione per coinvolgere le parti interessate nella risoluzione dei problemi.

I partecipanti saranno divisi in 4 gruppi; ogni gruppo avrà uno strumento per coinvolgere gli stakeholder su cui riflettere. Identificheranno i punti di forza e di debolezza dell'utilizzo di questo strumento specifico per coinvolgere i profili interessati nella risoluzione dei problemi.

Ogni gruppo sarà poi invitato a presentare i risultati dell'attività al gruppo in plenaria.

Quiz di autovalutazione

I partecipanti devono rispondere alle 10 domande proposte.

BIBLIOGRAFIA

- Conklin, J. (n.d.) *Dialogue Mapping Demonstration*.
- Cooperrider, D.L., & Whitney, D. (1999). *A Positive Revolution in Change: Appreciative Inquiry*. Taos, NM: Corporation for Positive Change.
- De Savigny, D. and Adam, T. (Eds). (2009). *Systems thinking for health systems strengthening. Alliance for Health Policy and Systems Research*. WHO.
- Groot, W. (2021). *Root cause analysis – what do we know?* Maandblad Voor Accountancy en Bedrijfseconomie.
- Heifetz, R. A., & Laurie, D. L. (1997). *The work of leadership*. Harvard business review, 75, 124-134.
- Heifetz, R. A., & Linsky, M. (2004). *When leadership spells danger*. Educational Leadership; 61 (7), 33 – 37.
- Hyams, K., Prater, N., Rohovit, J., Meyer-Kalos, P.S. (2018). *Person-centered language*. Clinical Tip No. 8 (April, 2018): Center for Practice Transformation, University of Minnesota.
- Invensis Learning. (2021, April 21). *Root Cause Analysis Techniques | Root Cause Analysis | Invensis Learning (Video)*. YouTube. Disponibile su: <https://www.youtube.com/watch?v=oMZg-Q8EBek>
- Kuipers, S. J., Cramm, J. M., & Nieboer, A. P. (2019). *The importance of client-centered care and co-creation of care for satisfaction with care and physical and social well-being of clients with multi-morbidity in the primary care setting*. BMC health services research, 19(1), 13.
- Milašinoviæ, M., & Kešetoviæ, Z. (2008). *Crisis and crisis management – a contribution to a conceptual & terminological delimitation*.
- Nelson, T., & Squires, V. (2017). *Addressing Complex Challenges through Adaptive Leadership: A Promising Approach to Collaborative Problem Solving*. The Journal of Leadership Education, 16, 111-123.
- Snowden, D. J., & Boone, M. E. (2007). *A leader's framework for decision making*. Harvard business review, 85(11), 68.
- Social Care Institute for Excellence (SCIE). (2014, February 5). *What makes co-production different from participation?* (Video). YouTube. Disponibile su: https://www.youtube.com/watch?v=ijmFYsB_qo
- Social Care Institute for Excellence (SCIE). (2019, September 19). *Personalisation: Promoting independence in care homes* (Video). YouTube. Disponibile su: <https://www.youtube.com/watch?v=2qUclQvnBC0>
- United Nations Centre for Human Settlements (Habitat). (1989). *Community Participation in Problem-solving: Leadership*. Nairobi.
- Vidal, R.V.V. (2006). *Creative and Participative Problem Solving - The Art and the Science*. IMM, DTU.

ALLEGATI

Allegato 1

PUNTI DI FORZA	ELEMENTI DA VALORIZZARE	PUNTI DI DEBOLEZZA	CAUSE DELLA CRITICITÀ	ELEMENTI E SPUNTI PER APPROFONDIRE

Allegato 2

SCENARI

Care Manager

Sono preoccupata per il benessere di una nostra residente, Liliana, che sembra avere difficoltà ad interagire con gli altri residenti e a partecipare alle attività. Nonostante i nostri sforzi, ha mostrato scarsa motivazione verso le attività proposte e siamo preoccupati per la sua salute fisica e mentale. Abbiamo provato diversi approcci, ma niente sembra funzionare. Stiamo studiando dei modi per sostenerla meglio e ci impegniamo a garantire che riceva le cure e le attenzioni di cui ha bisogno.

Anziano residente

Sono qui da qualche mese, ma non riesco a legare con gli altri residenti o a trovare attività che mi interessino. Mi sento così sola e isolata e trovo difficile motivarmi a partecipare alle attività offerte dalla casa di riposo. Non so se sento solo la nostalgia di casa o se c'è qualcos'altro sotto. Mi mancano la mia famiglia e i miei amici e vorrei che venissero a trovarmi più spesso. Ho anche notato che ho problemi a dormire e mi sento sempre stanca. Non so se questo sia collegato alla mia mancanza di motivazione o se sia un problema a sè. Vorrei solo che qualcuno mi aiutasse a capirlo e a trovare un modo per sentirmi meglio.

Operatore assistenziale

Mi è stato assegnato il compito di lavorare con Liliana per cercare di incoraggiarla a partecipare alle attività e a socializzare con gli altri residenti. È una sfida, perché sembra piuttosto introversa e disinteressata. Sto facendo del mio meglio per osservare la situazione e trovare attività che possano piacerle, ma non è facile. Ho provato diversi approcci, ma niente sembra funzionare. Provo frustrazione perché non riesco a stabilire un contatto con lei, ma voglio continuare a provare e ad aiutarla in ogni modo possibile.

Figlio dell'anziana residente

Sono preoccupato per mia mamma. Durante la mia ultima visita ho notato che sembrava molto silenziosa e non interagiva con gli altri residenti. Mi rendo conto che il personale stia facendo del suo meglio per aiutarla, ma sono preoccupato per il suo benessere mentale ed emotivo. Voglio sostenerla in ogni modo possibile e spero che il personale possa aiutarmi a capire meglio cosa sta succedendo e a trovare il modo di coinvolgerla. So che può essere difficile lavorare con gli utenti che si chiudono in se stessi, ma sono fiducioso che, con il giusto supporto, riuscirà a trovare attività che le piacciono e che le permettano di interagire con gli altri.

Project partners:

