



CERISMAS

**CENTRO DI RICERCHE E STUDI IN MANAGEMENT SANITARIO
(CERISMAS)**

AREA FORMAZIONE

COMMUNITY OF PRACTICE

I FILI DI ARIANNA: ABITARE LABIRINTI ORGANIZZATIVI COMPLESSI IN SANITÀ

PROGRAMMA ATTIVITÀ 2023/24

GIUGNO 2023

1. Premessa

L'area Leadership e Culture Organizzative di Cerismas propone una comunità di pratica per mettere a fuoco alcune sollecitazioni emergenti nei contesti sanitari e socio-sanitari odierni. Gli anni di pandemia hanno evidenziato, per le organizzazioni sanitarie e socio-sanitarie e il loro personale già precedentemente affaticato da processi di trasformazione, molteplici difficoltà e croniche scarsità di risorse. Il rapporto tra le persone e il lavoro è messo alla prova da crescenti livelli di complessità e problematiche da gestire, aggravate dall'emergere di fenomeni di aggressività, spesso tragici, che aumentano il livello di tensione, malessere e insostenibilità della vita lavorativa.

Le sfide in atto rimandano alla necessità di affinare chiavi di comprensione delle criticità presenti nei contesti, sviluppando adeguate competenze per fronteggiarle e tessendo nuovi repertori di pratica per abitare i labirinti delle nostre organizzazioni, condividendone modalità di entrata, di attraversamento e di uscita.

La metafora del labirinto ben rappresenta il groviglio quotidiano dei tanti fili ed intrecci a cui i professionisti della salute sono oggi esposti. La necessità di navigare nella complessità, di procedere comunque, nonostante vincoli, contraddizioni, incertezze, impedimenti, vicoli ciechi, ci sollecita a adottare lenti e prospettive altre, diverse da quelle abituali, per aprire nuovi portali di visione, dove oltre al *problem solving* attiviamo la gestione delle questioni, per le quali non esistono ricette o risposte immediate

2. Proposta

La comunità di pratica si propone di riprendere e riannodare i fili dei nostri labirinti quotidiani, approfondendo le problematiche che da alcuni anni stiamo intercettando all'interno del Cerismas attraverso la continua attività di ricerca e di consulenza. Attraverso un percorso di cinque incontri (di cui tre in presenza e due in remoto), verrà proposto un confronto su alcuni snodi cruciali trasversali, per individuare e condividere repertori operativi comuni, con i seguenti obiettivi:

- acquisire chiavi di lettura, analisi e attribuzione di senso alle problematiche esplorate;
- promuovere lo scambio e la circolazione di pratiche in uso relative ai temi sollecitati;
- sviluppare realistiche traiettorie di sostenibile presa in carico e trasformazione delle criticità individuate;
- prefigurare azioni comuni per esercitare influenza e sensibilizzazione sulle questioni affrontate dalla comunità di pratica;
- consolidare la rete di collaborazione, integrazione e raccordo tra esperienze, progettualità e iniziative esistenti e generate dalla comunità di pratica.

3. Metodo di apprendimento

Il **metodo** noto come *Community of practice* è riconosciuto nella letteratura nazionale ed internazionale quale forma innovativa di apprendimento organizzativo che consente di:

- promuovere un processo di **apprendimento collettivo** avente per oggetto competenze strategiche (più difficilmente trasferibili);
- enfatizzare un **collegamento diretto tra apprendimento e pratiche manageriali**, in quanto i professionisti che partecipano alla *Community* sono contestualmente chiamati a gestire processi organizzativi attesi nelle aziende di afferenza;
- promuove lo sviluppo di **relazioni informali** che favoriscono lo scambio di conoscenze utili al fronteggiamento di questioni complesse, consolidando rapporti di stima e fiducia reciproca che accomunano i membri della *Community* e ne alimentano il senso di appartenenza.

4. Contenuti e calendario delle attività

1° incontro in presenza: il filo delle fatiche e difficoltà trasversali nei contesti sanitari [26 ottobre 2023 - ore 9.45-16.45]

Avvio della Comunità di Pratica, condivisione degli obiettivi e di primi dati ed evidenze in riferimento alle difficoltà presenti a vari livelli: carenza di risorse, disagio e tensioni tra gli operatori sanitari, manifestazioni di aggressività nei confronti del personale delle organizzazioni sanitarie. Si prenderanno in questa sede accordi per valorizzare materiali e repertori di pratiche delle varie realtà partecipanti, in riferimento alle centrature tematiche considerate.

2° incontro online: il filo dei repertori di pratiche e processi organizzativi e lavorativi (uno) [12 dicembre 2023 - ore 14.30-17.30]

Mappatura dei repertori di pratiche in uso relative ai temi della conciliazione vita-lavoro, della gestione di processi di cittadinanza organizzativa e strategie progettuali.

3° incontro in presenza: Il filo della costruzione di benessere organizzativo e di culture e strategie condivise [16 gennaio 2024 - ore 9.45-16.45]

Approfondimento dei diversi livelli su cui è possibile promuovere sostenibilità lavorativa nelle organizzazioni sanitarie: costruzione di un clima di fiducia; sostegno, rispetto e collaborazione; culture e strategie condivise; ricognizione e analisi dei principali indicatori di benessere organizzativo.

4° incontro online: il filo dei repertori di pratiche e processi organizzativi e lavorativi (due) [14 marzo 2024 - ore 14.30-17.30]

Mappatura dei repertori di pratiche in uso relative ad orari di lavoro, reclutamento/contratti del personale, servizi aziendali offerti.

5° incontro in presenza: Iniziative strategiche e alleanze istituzionali [9 maggio 2024 - ore 9.45-16.45]

Condivisione delle iniziative adottate e delle strategie comuni (ad esempio: report di sostenibilità per le organizzazioni sanitarie e orientamenti connessi alla logica ESG) al fine di sviluppare processi di convergente sensibilità e alleanza istituzionale.

5. Struttura degli incontri

Ogni incontro prevede:

- la valorizzazione dei repertori di pratica relativi ai temi indicati, preliminarmente raccolti sulla base degli accordi presi nel primo incontro;
- opportuni stimoli trasversali di rilettura, opportunamente proposti dai formatori, funzionali all'acquisizione di elementi di convergenza e comune elaborazione;
- l'individuazione di linee sintetiche di apprendimento e trasferibilità nei diversi contesti degli aspetti trattati.

Gli incontri potranno inoltre avvalersi, secondo le esigenze comunemente individuate, di testimonianze esterne, ritenute emblematiche, relative a contesti sanitari e non sanitari, al fine di mettere in dialogo gli elementi evidenziati emergenti nella comunità di pratica con stimoli e sollecitazioni concrete portate dal contributo delle figure coinvolte.

Materiali, documenti e report connessi alle attività svolte verranno condivisi attraverso l'impiego di opportuni dispositivi digitali.

6. Destinatari

Per la rilevanza delle tematiche affrontate e la portata strategico-istituzionale delle questioni a esse sottese, ogni organizzazione sanitaria e socio-sanitaria è invitata ad aderire al progetto con una partecipazione individuale o di gruppo, pari al massimo pari a 4 persone, di cui necessariamente almeno un esponente della direzione strategica (direttore generale, direttore sanitario, direttore socio-sanitaria, direttore amministrativo) e un esponente di area risorse umane/formazione/sviluppo organizzativi, più altri 2 dirigenti/professionisti identificati dall'azienda.

7. Faculty

Giuseppe Scaratti, Professore ordinario di Psicologia del Lavoro e delle Organizzazioni, Università di Bergamo (giuseppe.scaratti@unibg.it), coordinatore dell'area Leadership e Culture Organizzative di CERISMAS

Mara Gorli, Professore associato di Psicologia del Lavoro e delle Organizzazioni, Università Cattolica del Sacro Cuore (mara.gorli@unicatt.it), area Leadership e Culture Organizzative di CERISMAS

Marta Piria, PHD, area Leadership e Culture Organizzative di CERISMAS (marta.piria@unicatt.it)

8. Modalità di adesione e contatti

Le aziende sono invitate a partecipare alla Community restituendo la scheda di adesione (a seconda della tipologia di adesione, scheda 1 o scheda 2 riportate in allegato), previo versamento di una quota di adesione a titolo di copertura delle spese vive del progetto.

Sono previste due ipotesi di adesione in funzione del numero di partecipanti che aderiscono all'iniziativa:

- ▶ caso in cui la partecipazione aziendale si espliciti con la partecipazione **da due a quattro persone**;
- ▶ caso in cui la partecipazione aziendale si espliciti con la **partecipazione di una sola persona**.

Ipotesi 1: Partecipazione aziendale da due a quattro persone

La quota di adesione al progetto (relativa alle giornate indicate) viene definita in funzione dell'associazione a CERISMAS:

- ▶ per le aziende non associate, è definita nell'importo di € 2.800,00 + IVA (se dovuta);
- ▶ per i soci ordinari, è definita nell'importo di € 2.380,00 + IVA (se dovuta);
- ▶ per i soci sostenitori, è definita nell'importo di € 2.100,00 + IVA (se dovuta).

Tale quota include anche i *lunch* che saranno organizzati all'interno degli spazi universitari.

Si precisa, peraltro, che **tale quota di partecipazione è da ritenersi aziendale** (e non individuale), in quanto **ogni azienda partecipante ha diritto a contribuire ai lavori facendovi partecipare da due a quattro persone (di cui uno si impegna ad essere il referente aziendale per la *Community*)**.

Ipotesi 2: Partecipazione aziendale di una sola persona

La quota di adesione al progetto (relativa alle giornate indicate) viene definita in funzione dell'associazione a CERISMAS:

- ▶ per le aziende non associate, è definita nell'importo di € 1.450,00 + IVA (se dovuta);
- ▶ per i soci ordinari, è definita nell'importo di € 1.232,5 + IVA (se dovuta);
- ▶ per i soci sostenitori, è definita nell'importo di € 1.087,5 + IVA (se dovuta).

Tale quota include anche i *lunch* che saranno organizzati all'interno degli spazi universitari.

Per ogni necessità di carattere metodologico, sono a vostra disposizione i docenti (cfr. paragrafo Faculty). Per ogni necessità di carattere organizzativo, è a vostra disposizione la Segreteria (cerismas@unicatt.it; tel. 02 7234.3907).