



SIPLO

Società Italiana di Psicologia del Lavoro e dell'Organizzazione

Il rientro dei professionisti sanitari al lavoro dopo il sisma: l'esperienza dell'Azienda Usl di Modena

**MCFlorini, D.Gugliemi, L.Pietrantoni,
M.Brunetti, M.Vignoli, F.Sanna, L.Camellini**

**Congresso SIPLO
Bologna
4, 5 Ottobre 2013**

Con il contributo di



SIPLO- Bologna 4,5 Ottobre 2013

4 e 5 Ottobre 2013, Bologna



SIPLO

Società Italiana di Psicologia del Lavoro e dell'Organizzazione

Il territorio



Il territorio colpito dal sisma del 20 e 29 maggio 2012 comprende un'area di 967 chilometri quadrati, pari al 36% dell'intero territorio della provincia di Modena, al cui interno vivono oltre 227 mila persone

Con il contributo di



SIPLO- Bologna 4,5 Ottobre 2013

4 e 5 Ottobre 2013, Bologna



SIPLO

Società Italiana di Psicologia del Lavoro e dell'Organizzazione

Il progetto

L'Azienda, attraverso il Servizio di Sviluppo Organizzativo, ha predisposto un **percorso di accompagnamento al reinserimento lavorativo**, rivolto alle unità operative dei Distretti Sanitari e degli Ospedali di Carpi e Mirandola

I vantaggi

Il valore aggiunto del percorso di supporto organizzativo consiste nell'intervento di **prevenzione dei fattori di rischio** connessi al ritorno degli operatori nella loro originaria sede di lavoro

Con il contributo di



4 e 5 Ottobre 2013, Bologna



SIPLO

Società Italiana di Psicologia del Lavoro e dell'Organizzazione

Mixed method approach

*“[...] si focalizza sulla raccolta, l’analisi e l’unione di dati sia quantitativi che qualitativi in un unico studio o in una serie di studi. La sua premessa centrale è la combinazione di **approcci quantitativi e qualitativi** fornisce una migliore comprensione dei problemi di ricerca rispetto agli stessi approcci presi singolarmente”*

Creswell e Plano Clark (2007, p.5)

Con il contributo di

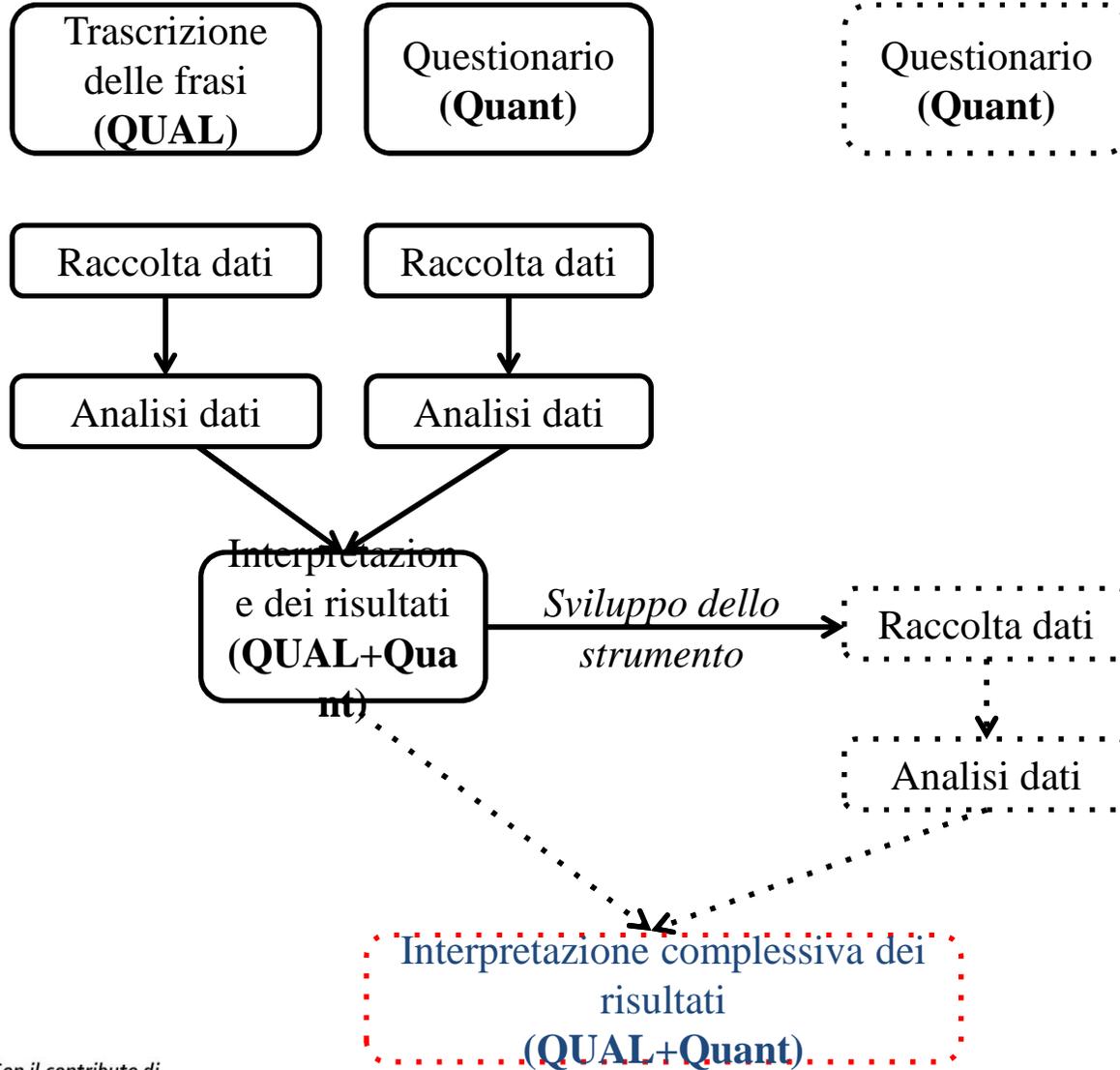


4 e 5 Ottobre 2013, Bologna



SIPLO

Società Italiana di Psicologia del Lavoro e dell'Organizzazione



Con il contributo di



4 e 5 Ottobre 2013, Bologna



SIPLO

Società Italiana di Psicologia del Lavoro e dell'Organizzazione

Fasi

- **Fase 0** (Luglio 2012): analisi dei bisogni (qualitativa: osservazioni sul campo, interviste semi-strutturate)
- **Fase 1** (luglio – novembre 2012): **counselling psicologico post-traumatico di gruppo** rivolto a operatori sanitari e amministrativi
- **T1** di ricerca quantitativa (Questionario)
- **Fase 2** (marzo 2013 – in corso di svolgimento): **monitoraggio e supporto** del reinserimento delle unità organizzative ad un anno dal sisma;
- **T2** di ricerca quantitativa (Questionario)

Con il contributo di



SIPLO- Bologna 4,5 Ottobre 2013

4 e 5 Ottobre 2013, Bologna



SIPLO

Società Italiana di Psicologia del Lavoro e dell'Organizzazione

Attori

- Servizio Sviluppo Organizzativo – AUSL Modena
- Unità Operative di Carpi e Mirandola
- Direzione Presidio Area Nord, Direzioni Distretti di Carpi e Mirandola, DITRA
- Dipartimento di Psicologia e di Scienze dell'Educazione dell'Università di Bologna

Con il contributo di



4 e 5 Ottobre 2013, Bologna



SIPLO

Società Italiana di Psicologia del Lavoro e dell'Organizzazione

Destinatari del progetto

- ◉ **Organizzazione:** ascolto e coinvolgimento
- ◉ **Gruppo di lavoro:** debriefing, resilienza, clima interno al gruppo
- ◉ **Singolo individuo:** ascolto e risposte su specifici aspetti

Con il contributo di



SIPLO- Bologna 4,5 Ottobre 2013

4 e 5 Ottobre 2013, Bologna

Fase 1: counseling psicologico post-traumatico di gruppo

1. Incontro di debriefing

Counseling psicologico post-traumatico di gruppo

2. Incontro di approfondimento

Cosa è emerso

- Ansia
- Paura
- Rabbia
- Impotenza
- Panico
- Angoscia
- Terrore
- Caos
- Senso di vuoto
- Precarietà
- Paura per il futuro
- Dolore
- Solitudine
- disagio a parlarne: *“pensavo di averlo sepolto” “ferita che si riapre”*
- Insicurezza
- Disorientamento
- Perdita di punti di riferimento - abbandono



SIPLO

Società Italiana di Psicologia del Lavoro e dell'Organizzazione

Costrutti psicologici deducibili

Senso di responsabilità: fra i comportamenti più diffusi dal personale dei reparti ospedalieri vi è stato quello della messa in sicurezza dei pazienti ricoverati.

Il sostegno del gruppo si è rivelato il fattore più importante per la resilienza all'evento traumatico e per l'organizzazione lavorativa post terremoto.

Con il contributo di



SIPLO- Bologna 4,5 Ottobre 2013

4 e 5 Ottobre 2013, Bologna



SIPLO

Società Italiana di Psicologia del Lavoro e dell'Organizzazione

Fase 1: team coinvolti

Numero incontri di gruppo :

Carpi n.16 – 1° incontri, n.13 - 2° incontri

Mirandola n.14 – 1° incontri, n.8 – 2° incontri

Unità operative coinvolte

CARPI

- **Distretto Sanitario** : Area Amministrativa e Tecnica, Salute Anziani, Poliambulatorio 1° e 2°, Salute Mentale, NPIA (solo 1° incontro)
- **Stabilimento Ospedaliero** : Ostetricia-Ginecologia, Pediatria, Medicina 1° e 2°

MIRANDOLA

Distretto Sanitario: Area Amministrativa e Poliambulatorio

Stabilimento Ospedaliero: Dialisi, Radiologia, Oncologia, Laboratorio Analisi, Medicina, Fisioterapia

Con il contributo di



4 e 5 Ottobre 2013, Bologna



SIPLO

Società Italiana di Psicologia del Lavoro e dell'Organizzazione

T 1: l'indagine quantitativa

Dimensioni del questionario

- 1. L'impatto dell'evento sui lavoratori**
- 2. Le strategie di coping**
- 3. La percezione di supporto da parte dell'organizzazione**
- 4. La percezione di supporto sociale ricevuto**
- 5. Percezione di utilità rispetto all'incontro di counselling di gruppo**

Con il contributo di



SIPLO- Bologna 4,5 Ottobre 2013

4 e 5 Ottobre 2013, Bologna



SIPLO

Società Italiana di Psicologia del Lavoro e dell'Organizzazione

T1: l'indagine quantitativa

Il campione (Mirandola e Carpi)

- Hanno partecipato **145 lavoratori**
- **IL 40,7%** lavora a Mirandola
- **Il 91%** sono donne
- **Età: media 46 (25-59 anni)**
- **Figli: 1.3 (0-4)**
- **Il 66%** è sposato/coniugato
- **Il 54.5 %** ha la licenza di scuola media superiore

Con il contributo di



SIPLO- Bologna 4,5 Ottobre 2013

4 e 5 Ottobre 2013, Bologna

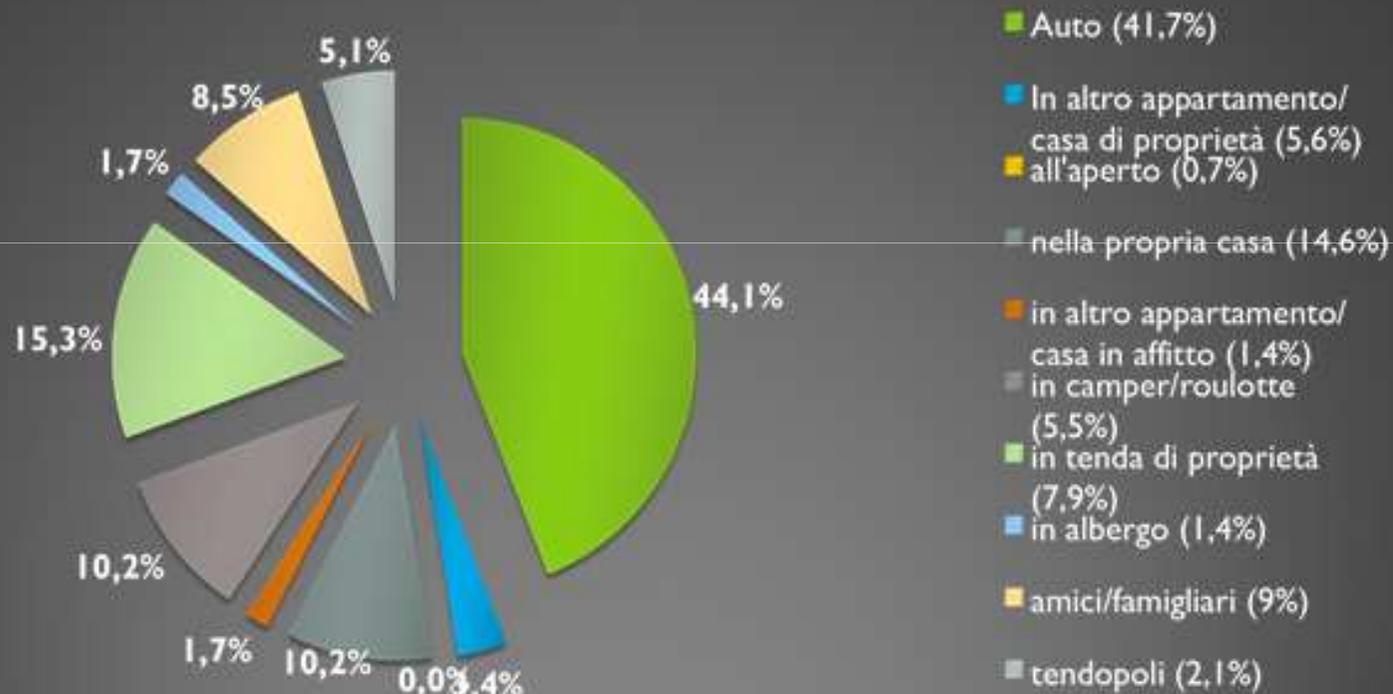


SIPLO

Società Italiana di Psicologia del Lavoro e dell'Organizzazione

Mirandola

DOVE HANNO VISSUTO DOPO IL TERREMOTO



NB: Tra parentesi i valori del campione totale



SIPLO

Società Italiana di Psicologia del Lavoro e dell'Organizzazione

Mirandola



Con il contributo di



SIPLO- Bologna 4,5 Ottobre 2013

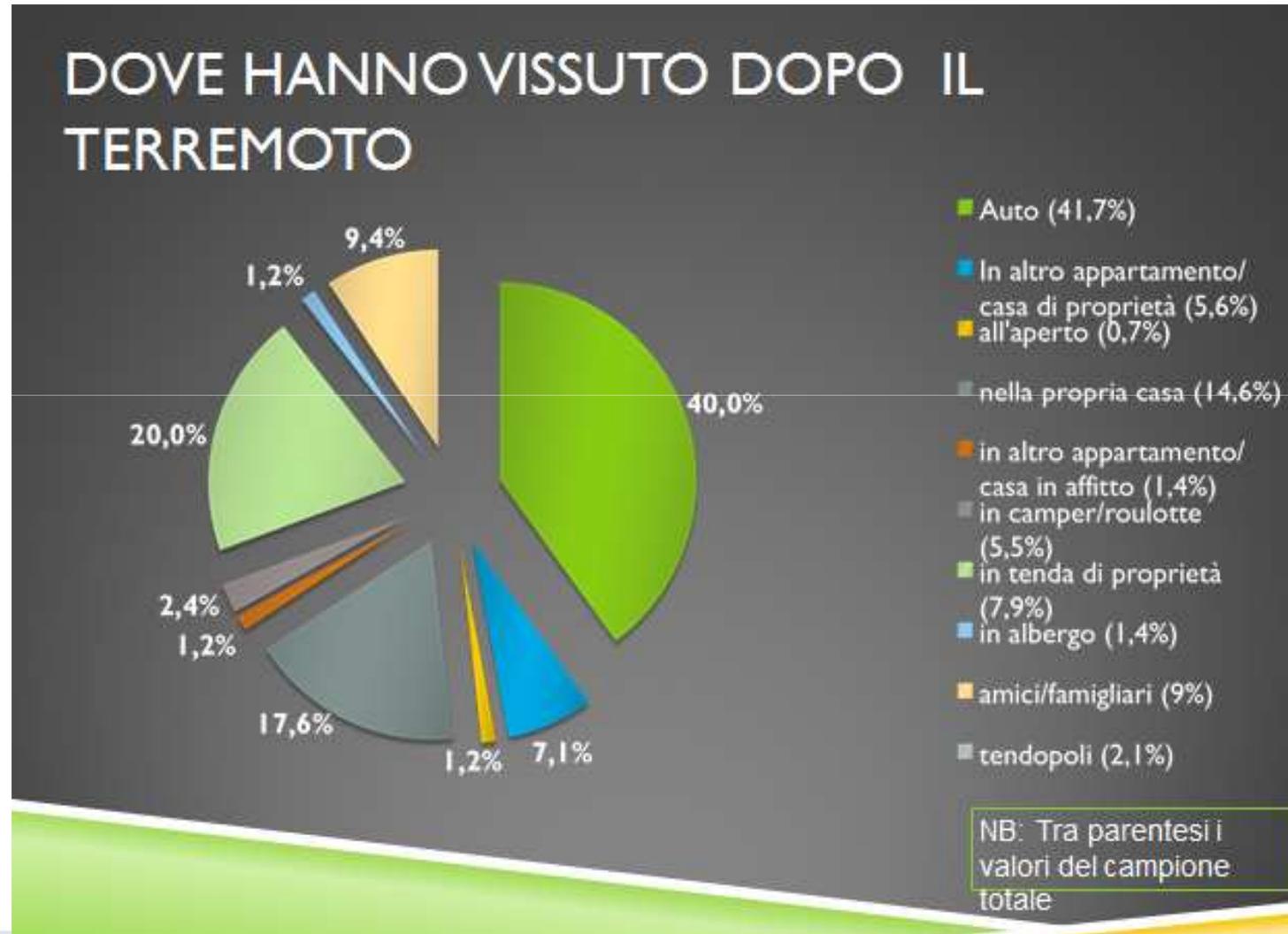
4 e 5 Ottobre 2013, Bologna



SIPLO

Società Italiana di Psicologia del Lavoro e dell'Organizzazione

Carpi





SIPLO

Società Italiana di Psicologia del Lavoro e dell'Organizzazione

Carpi



Con il contributo di



SIPLO- Bologna 4,5 Ottobre 2013

4 e 5 Ottobre 2013, Bologna



SIPLO

Società Italiana di Psicologia del Lavoro e dell'Organizzazione

Fase 2 (marzo 2013 – in corso di svolgimento): monitoraggio del reinserimento delle unità organizzative ad un anno dal sisma

Finalità del percorso

Analisi e intervento sulle criticità organizzative a supporto dei gruppi di lavoro a sei mesi dal terremoto.

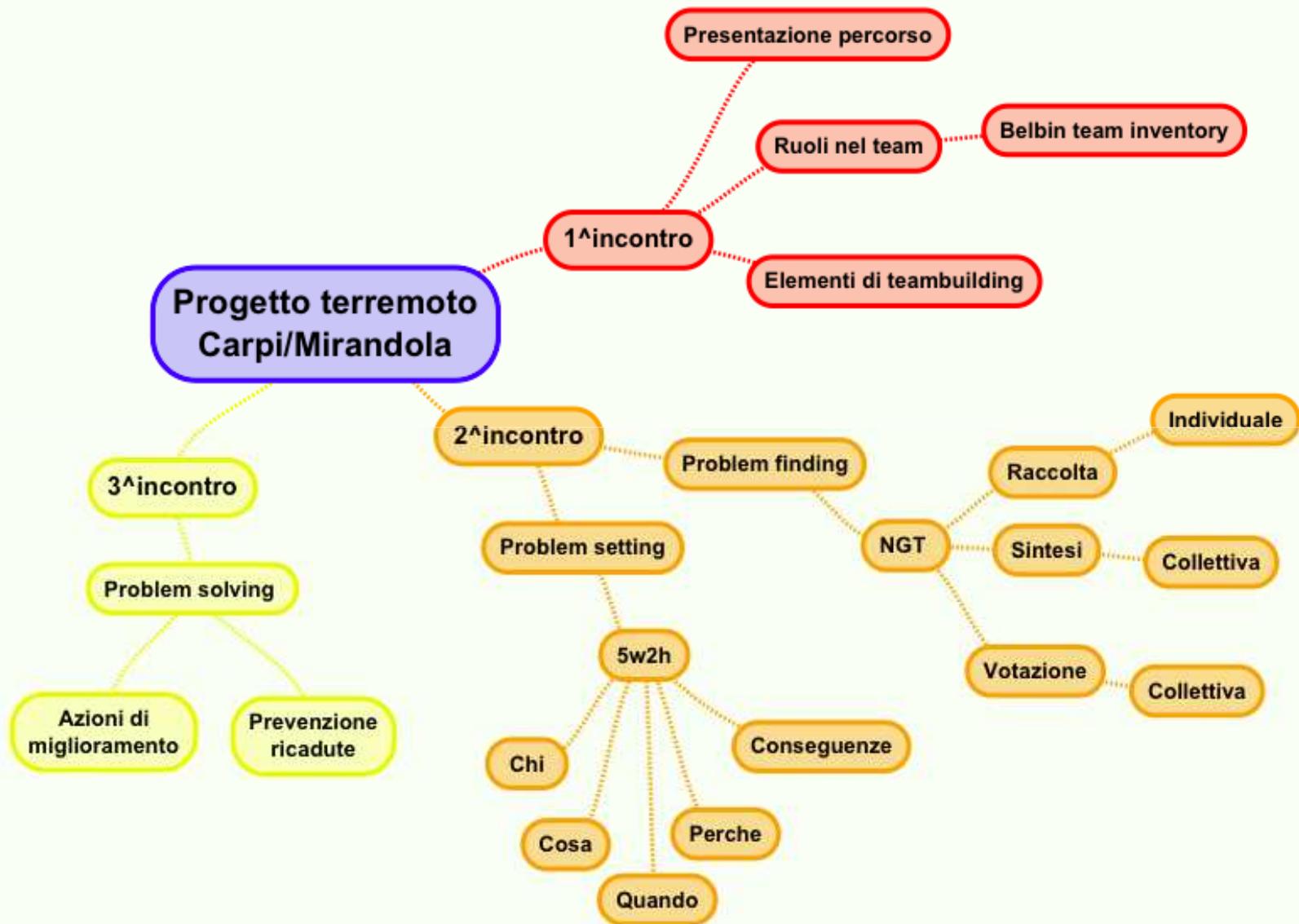
- ❖ **1° incontro:** acquisizione di strumenti per la comprensione delle modalità di funzionamento del gruppo di lavoro;
- ❖ **2° incontro:** individuazione e risoluzione dei problemi (problem setting e problem solving)
- ❖ **3° incontro:** favorire l'approccio collaborativo alla risoluzione dei problemi nel contesto di lavoro.

Sviluppo Organizzativo

Con il contributo di



4 e 5 Ottobre 2013, Bologna

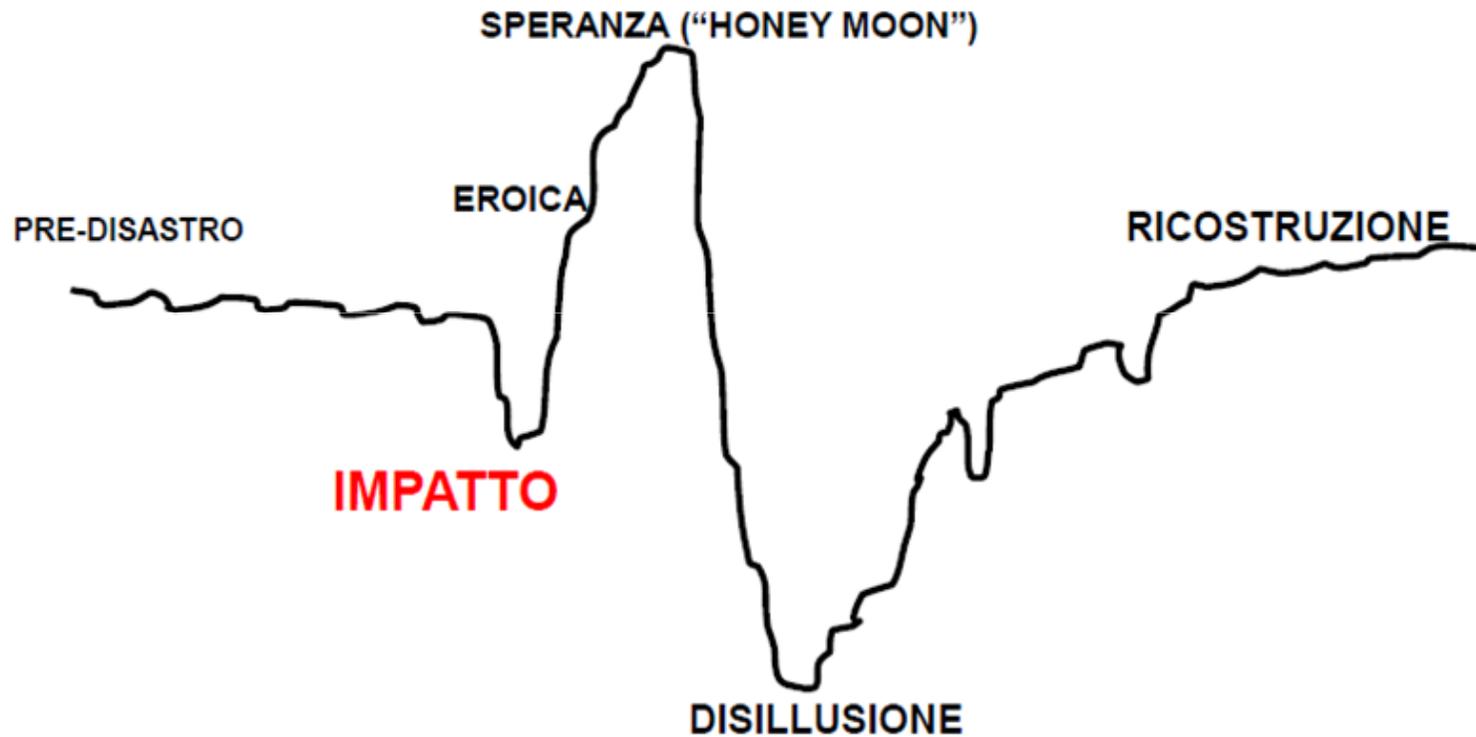




SIPLO

Società Italiana di Psicologia del Lavoro e dell'Organizzazione

Le fasi dopo un disastro



Con il contributo di



SIPLO- Bologna 4,5 Ottobre 2013

4 e 5 Ottobre 2013, Bologna



SIPLO

Società Italiana di Psicologia del Lavoro e dell'Organizzazione

L'organizzazione resiliente

Un'organizzazione resiliente ha **risorse umane, tecnologiche e fisiche** con tre caratteristiche:

- **RIDONDANZA**
- **RAPIDITA'**
- **ROBUSTEZZA**

Esempi di trasformazione in positivo:

- prendere decisioni innovative
- accresciuta consapevolezza sul tema di rischi, sicurezza, gestione delle emergenze

Con il contributo di



SIPLO- Bologna 4,5 Ottobre 2013

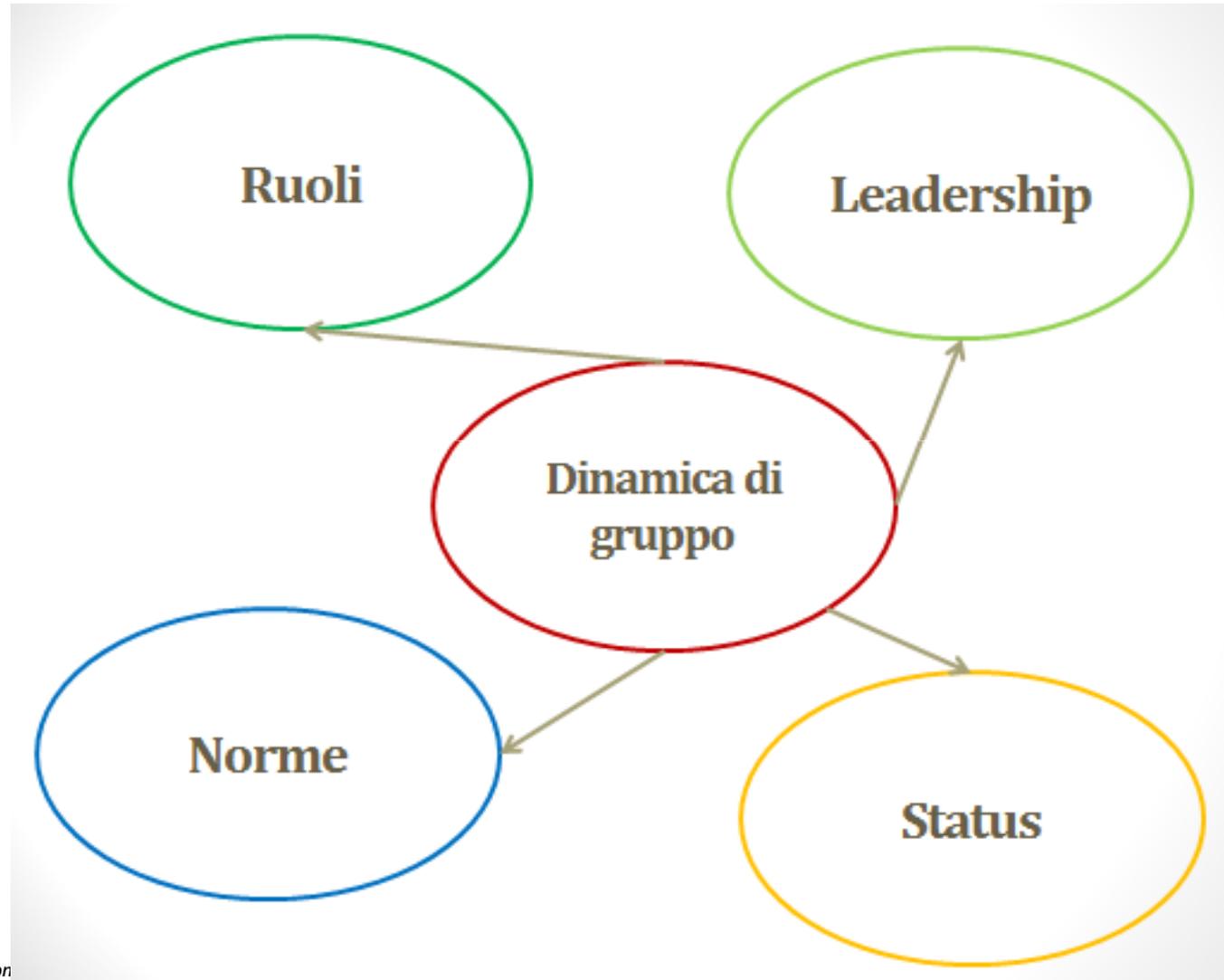
4 e 5 Ottobre 2013, Bologna



SIPLO

Società Italiana di Psicologia del Lavoro e dell'Organizzazione

Fase 2: primo incontro



Con



SIPLO

Società Italiana di Psicologia del Lavoro e dell'Organizzazione

Fase 2: secondo incontro

Nominal Group Technique

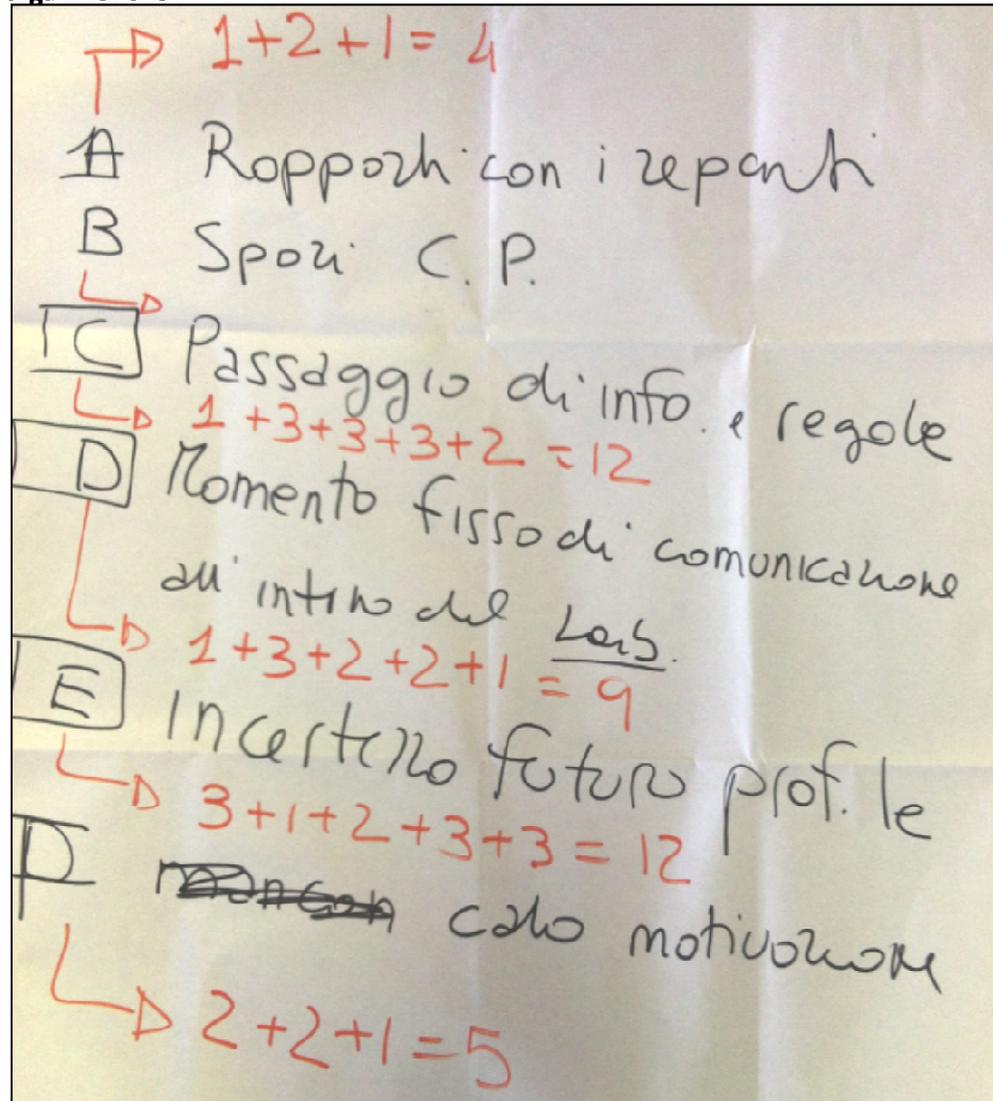




SIPLO

Società Italiana di Psicologia del Lavoro e dell'Organizzazione

NGT: selezionare le alternative



Con il contributo di



SIPLO- Bologna 4,5 Ottobre 2013

4 e 5 Ottobre 2013, Bologna



SIPLO

Società Italiana di Psicologia del Lavoro e dell'Organizzazione
NGT.

Problem setting

Laboratorio 1: difficoltà condivisione regole di comportamento

Problematica riscontrata:	DIFFICOLTÀ NELLA CONDIVISIONE DI REGOLE E COMPORTAMENTI CON ALTRI REPARTI
Chi Attori coinvolti nella problematica	LABORATORI, REPARTI ^(PS) , CENTRO HUB
Cosa_ in che cosa consiste il problema	PROBLEMA DIFFICOLTÀ DA PARTE DEI REPARTI DI RECEPIRE, APPLICARE E DIFFONDERE QUANTO RICHIESTO DAL LABORATORIO
Quando_ quando e con che frequenza si è verificato il problema	QUOTIDIANA
Perché_ Quali sono le cause del problema?	PROBABILMENTE LA SCARSA IMPORTANZA DATA ALLE COMUNICAZIONI DEL LAB. CON CONSEGUENTE SCARSA DIFFUSIONE DELL'INFORMAZIONE.
Conseguenze_ Quali sono le conseguenze del problema su individui, gruppi e organizzazione?	PERDITA DI TEMPO CON RITARDO NELLA REFERAZIONE MALUMORI RISCHIO DI ERRORE PROBLEMI STRUMENTALI

Con il contributo di



SIPLO- Bologna 4,5 Ottobre 2013

4 e 5 Ottobre 2013, Bologna



SIPLO

Società Italiana di Psicologia del Lavoro e dell'Organizzazione

Problem solving

Riflettete per ciascuna problematica emersa le possibili azioni di miglioramento da mettere in campo

Problematica (domande lavorative)	Le domande possono essere modificate o ridotte?	Livello di intervento (risorse attivabili)				Cosa si può fare? (azioni di miglioramento)
		Azienda	Servizio	Gruppo di lavoro	Individuo	
1 – DIFFICOLTÀ CONDIVISIONE DI REGOLE E COMPORTAMENTI CON ALTRI REPARTI						
2 – INCERTEZZA RISPETTO AL FUTURO PROFESSIONALE						
3 - MOMENTO FISSO DI COMUNICAZIONE ALL'INTERNO DEL LABORATORIO						

Con il contributo di



SIPLO- Bologna 4,5 Ottobre 2013

4 e 5 Ottobre 2013, Bologna

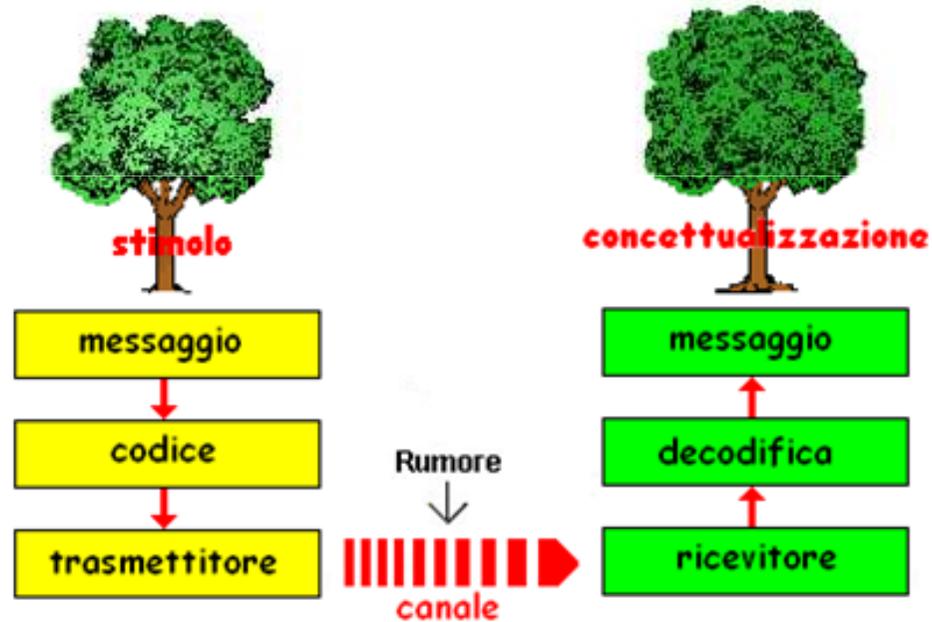


SIPLO

Società Italiana di Psicologia del Lavoro e dell'Organizzazione

Esercitazioni

Comunicazione



Con il contributo di



SIPLO- Bologna 4,5 Ottobre 2013

4 e 5 Ottobre 2013, Bologna



SIPLO

Società Italiana di Psicologia del Lavoro e dell'Organizzazione

Assiomi della Comunicazione

1. E' impossibile **non** comunicare
2. Ogni comunicazione ha un aspetto di **contenuto** e uno di **relazione**
3. La natura della relazione dipende dalla **punteggiatura** delle sequenze di comunicazione tra i comunicanti
4. Gli esseri umani comunicano sia con il **modulo numerico** (informazione) che con quello **analogico** (non verbale)
5. Tutti gli scambi di comunicazione sono **simmetrici** o **complementari**

Con il contributo di



SIPLO- Bologna 4,5 Ottobre 2013

4 e 5 Ottobre 2013, Bologna



SIPLO

Società Italiana di Psicologia del Lavoro e dell'Organizzazione

Qual è la modalità comunicativa prevalente?



Con il contributo di



SIPLO- Bologna 4,5 Ottobre 2013

4 e 5 Ottobre 2013, Bologna



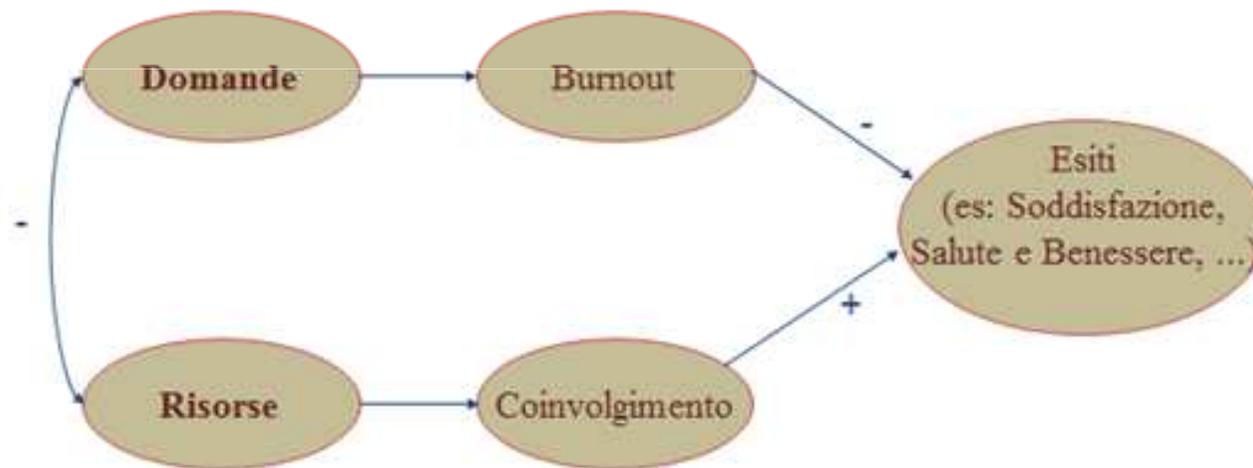
SIPLO

Società Italiana di Psicologia del Lavoro e dell'Organizzazione

Fase 2: terzo incontro

Implicazioni per intervenire sui fattori di rischio (e quindi su stress/burnout)

Job - Demands Resources Model



Job Demands-Resources Model

(Demerouti, Bakker, Nachreiner e Schaufeli, 2001)



SIPLO

Società Italiana di Psicologia del Lavoro e dell'Organizzazione

Fase 2 (marzo 2013 – in corso di svolgimento): riorganizzazione degli ospedali secondo il modello per intensità di cura / assistenziale

migliorare l'appropriatezza e la sicurezza degli interventi, il benessere organizzativo e la performance lavorativa

**Incontri col personale medico, infermieristico e socio-assistenziale
(nr Partecipanti: 24 medici, 42 infermieri, 17 OSS)**

- 1. Problem finding: analisi swot - nr 7 incontri**
- 2. Problem setting: nr 6 incontri**
- 3. Problem solving nr 4 incontri**
- 4. Incontri di formazione nr 3**
- 5. Restituzione e Coinvolgimento della Capo Sala e dei Primari in ogni fase del processo**
- 6. Visita ad altri ospedali**
- 7. Valutazione del processo**

Con il contributo di



SIPLO- Bologna 4,5 Ottobre 2013

4 e 5 Ottobre 2013, Bologna



SIPLO

Società Italiana di Psicologia del Lavoro e dell'Organizzazione

Aree omogenee

Questo ha originato un **“forte” impatto** sui team di lavoro: tre équipes che hanno dovuto, in tempi brevi, attivare ***un’integrazione sul piano relazione,***

delle modalità di lavoro e dei processi organizzativi

Questa prima ri-organizzazione nell’area omogenea medica avrà un’evoluzione secondo il **modello di intensità di cura/assistenziale, prevista per novembre 2013,**

che sicuramente favorirà il superamento di importanti criticità che sono emerse;

dal confronto con altre realtà sanitarie è apparso che i problemi emergenti sono comuni a realtà simili

Con il contributo di



4 e 5 Ottobre 2013, Bologna



SIPLO

Società Italiana di Psicologia del Lavoro e dell'Organizzazione

Obiettivi

- **Analizzare** l'attuale contesto organizzativo, culturale e ambientale dell'ospedale di Mirandola
- **Far partecipare** tutto il personale alla definizione di cambiamento organizzativo
- **Implementare l'empowerment** dei professionisti
- **Supportare e accompagnare** al cambiamento dei processi organizzativi necessari al miglioramento del clima e della performance lavorativa
- Evidenziare e **intervenire sulle criticità** organizzative
- **Attivare i cambiamenti** nei percorsi di cura e nei processi assistenziale previsti

Con il contributo di



4 e 5 Ottobre 2013, Bologna



SIPLO

Società Italiana di Psicologia del Lavoro e dell'Organizzazione

Metodologia

E' stata utilizzata una **metodologia attiva**, realizzata attraverso la progettazione di attività laboratoriali in piccoli gruppi che hanno coinvolto tutto il personale dell'area medica, con momenti di confronto costanti con la direzione del presidio, l'ufficio infermieristico e il gruppo di riferimento e coordinamento aziendale;

Accompagnati da costanti incontri di confronto coi primari e la capo sala

Con il contributo di



4 e 5 Ottobre 2013, Bologna



SIPLO

Società Italiana di Psicologia del Lavoro e dell'Organizzazione

Valutazione degli impatti

- **Misurazione sui processi:** individuazione di indicatori di monitoraggio, per verificare l'andamento del progetto e la sua implementazione
- **Misurazione sui risultati:** individuazione di indicatori di valutazione con l'obiettivo di analizzare l'impatto del progetto, gli esiti

Con il contributo di



4 e 5 Ottobre 2013, Bologna



SIPLO

Società Italiana di Psicologia del Lavoro e dell'Organizzazione

Analisi Swot – criticità rilevate dagli infermieri

- **Scarsa comunicazione, collaborazione, fiducia e dialogo**
- **Troppa burocrazia**
- **Rigidità e eccessivo orientamento al ruolo gestionale con scelte verticistiche da parte della CS**
- **Disorganizzazione**
- **Resistenza al cambiamento**
- **Scarsa interazione/integrazione tra le tre aree**
- **Scarso tempo assistenziale (difficoltà a soddisfare i bisogni dei pz)**
- **Carenza di formazione professionale specialistica**
- **Incomprensioni e mancanza di rispetto dei pz e dei parenti**

Con il contributo di



4 e 5 Ottobre 2013, Bologna



SIPLO

Società Italiana di Psicologia del Lavoro e dell'Organizzazione

Analisi Swot – criticità rilevate dai medici

- **Integrazione difficile**
- **Sovrapposizione di ruolo**
- **Tre diversi direttori di uu.oo. che potrebbero creare problemi nella presa di decisioni**
- **Necessità di maggiori competenze specialistiche**
- **Resistenza al cambiamento**
- **Disomogeneità delle competenze infermieristiche (provenienza da diverse aree)**
- **Migliorare l'organizzazione: (Riconoscere medico di riferimento, Cartella unica, ...)**
- **Disorientamento dei parenti**

Con il contributo di



4 e 5 Ottobre 2013, Bologna

Problem solving (ESEMPIO)

Riflettete per ciascuna problematica emersa le possibili azioni di miglioramento da mettere in campo

Problematica(domande lavorative) ORGANIZZAZIONE	Livello di intervento (risorse attivabili)			Cosa si può fare? (azioni di miglioramento)
	Azienda	Ospedale	U.O.	
1- Dimissione e ingressi: come migliorare la pianificazione		X	X	Dilazione dei ricoveri e dimissioni. 1. Attraverso la comunicazione all'interno delle u.o. e in ps dei professionisti tutti 2. Ridurre i professionisti di riferimento (medico di guardia, cs, medico ps) con conseguente comunicazione all'equipe. 3. Da ps maggiore celerità nell'inviare pz a fronte della disponibilità del posto letto in area medica Un coordinamento che chiami i pz e gestisca il turnover Dimissioni: ritardato da richieste di parenti di presidi, o scarsa ricettività del territorio
		X	X	
	X	X	X	
2 – Piano e metodi di lavoro: come renderli omogenei nelle tre specialistiche	X	X	X	1. Collaborazione tra medici e cs Modulistica omogenea 2. Consegna oss e inf insieme Divisione in moduli per equipe unica 3. Spostamento repentino dei malati da una sezione all'altra 4. Piano di lavoro base concordato tra le diverse specialità 5. Rotazione del personale tra le diverse specialità
3 – Orari di visita medica sovrapposti			X	Sviluppare l'idea della divisione dei pz per intensità di cura Il cm dell'area deve seguire tutti i pz per visita medica (fintiti i suoi pz è libero) Concordare orario di visita nelle tre specialità- inizio e fine

Problem solving (ESEMPIO)

Riflettete per ciascuna problematica emersa le possibili azioni di miglioramento da mettere in campo

Problematica (domande lavorative)	Le domande possono essere modificate o ridotte?	Livello di intervento (risorse attivabili)			Cosa si può fare? (azioni di miglioramento)
		Azienda	Ospedale	U.O.	
1. Dimissioni e ingressi: come migliorare la pianificazione					<ol style="list-style-type: none"> 1. Pianificare le dimissioni (usare accessi alla discharge room) 2. Pianificare gli ingressi con ps (cambio turno non comune → orari ps/area medica) 3. Il ps deve avere un referente unico per posto letto → il medico per il caso clinico e il cs per la disponibilità dei posti letto (problemi più rilevanti al mattino) 4. Far trascorrere almeno 30 min tra un ingresso e l'altro 5. Definire e sostenere l'admission room non usare appoggi in area chirurgica
2. Piano e metodi di lavoro: come renderli omogenei nelle tre specialistiche					<ol style="list-style-type: none"> 1. Cartella medica unica 2. Senso di responsabilità comune e di unità 3. Percorsi standardizzati → ancora divisione in aree compartimentate 4. Formazione con corsi per migliorare le competenze più specifiche 5. Più confronto tra professionisti delle tre aree
3. Orari di visita medica sovrapposti					<ol style="list-style-type: none"> 1. Non sovrapposizione + il cm dell'area medica ha maggiore impegno rispetto alle altre due specialità



SIPLO

Società Italiana di Psicologia del Lavoro e dell'Organizzazione

Grazie per la cortese attenzione

Maria Cristina Florini
c.florini@ausl.mo.it

Con il contributo di



SIPLO- Bologna 4,5 Ottobre 2013

4 e 5 Ottobre 2013, Bologna