

## Carta Etica Usl Valle d'Aosta

*Eudaimonia*  
e Ben Essere  
nel Lavoro

Iniziativa finanziata nell'ambito del progetto "Carta Etica: dar valore ai valori" codice 66D101012ADL.

La Carta Etica scaturisce da un percorso  
di formazione e di counseling filosofico  
progettato, organizzato e condotto  
dallo Studio Alberto Peretti  
([www.albertoperetti.it](http://www.albertoperetti.it))

*Progetto grafico e impaginazione*  
Pier Francesco Grizi grafico  
[grizi@grizi.it](mailto:grizi@grizi.it)

*Stampato nel mese di marzo 2008 da*  
Arti Grafiche Duc  
Saint-Christophe (Valle d'Aosta)

**Carta Etica  
UsI Valle d'Aosta**

---















*Eudaimonia*  
e Ben Essere  
nel Lavoro





















Questa carta etica è il frutto di un lavoro corale che nasce dagli operatori dell'Azienda. Troverete esplicitato cosa NON è e cosa NON deve essere. Lo spirito che ha animato le nostre intenzioni è stato quello di provare a ridare un senso pieno al lavoro che facciamo e a condividere un insieme di valori etici, per l'appunto. Ciò al fine di rendere migliore non soltanto la nostra parte "lavorativa", ma tutto il nostro modo di essere. Ci auguriamo che questo piccolo ma tangibile documento possa costituire il primo mattone di una costruzione più ampia, complessa ed armoniosa, a cui ognuno potrà e dovrà contribuire, non senza fatica, ma con spirito di comunione e di collaborazione. Questa carta non ha la pretesa di risolvere tutti i piccoli e grandi problemi che affliggono il nostro operare quotidiano, né deve diventare l'alibi per rivendicazioni di altra natura. Questa carta deve segnare l'inizio di un percorso – lungo, con qualche ostacolo e qualche insidia – per giungere insieme ad una meta davvero eudaimonica. Speriamo di potervi accompagnare per un tratto di strada.

Stefania **RICCARDI**  
Clemente **PONZETTI**  
Igor **RUBBO**

## Indice

<b>A scanso di equivoci...</b>	<b>8</b>
Che cosa è la Carta Etica	8
Che cosa non è la Carta Etica	8
Come è fatta e come funziona	9
Che cosa è l'eudaimonia	10
Occuparsi di ben essere nel lavoro significa pensare solo a noi stessi?	10
Perché le parole di Antoine de Saint-Exupéry	10
Dubbi, aspettative, considerazioni prima che il viaggio abbia inizio...	11
<b>1. "Far casa" sul lavoro</b>	<b>13</b>
1.1. Il ben essere lavorativo	13
1.2. Tenere a ciò che si fa	14
1.3. Spendersi e dare l'esempio  3.1.	14
1.4. "Non mi compete"  3.1., 13.1.	15
Valore in gioco - APPARTENENZA	16
<b>2. Promossi a sentinelle</b>	<b>19</b>
2.1. Far cemento e portar mattoni  7.1.	19
2.2. Riconoscere il ruolo  7.2.	20
2.3. Riconoscere il lavoro svolto  7.2.	21
Valore in gioco - RICONOSCIMENTO	22
<b>3. Sentirsi responsabili</b>	<b>25</b>
3.1. Prendersi la responsabilità  1.4., 9.2., 13.3., 1.3.	25
3.2. Il free rider	26
3.3. Equilibrio tra iniziativa personale e aspetti di sistema	27
Valore in gioco - RESPONSABILITÀ	28
<b>4. Pietre sparse</b>	<b>31</b>
4.1. Rompere il guscio  6.1., 6.2., 10.1., 10.3., 12.3., 11.2.	31
4.2. Giochi di potere  10.2., 13.1., 13.2.	32
4.3. Creatività e allargamento  11.1., 11.2., 11.3.	33
Valore in gioco - FRONTIERA	34
<b>5. Semplici accordi</b>	<b>37</b>
5.1. La forza della gentilezza	37
5.2. Segnali di riconoscimento nell'accoglienza  7.1.	38
5.3. Segnali di riconoscimento nella quotidianità  7.1.	39
Valore in gioco - CORTESIA	40
<b>6. La rete miracolosa</b>	<b>43</b>
6.1. Sedersi attorno a un tavolo  4.1., 10.3.	43
6.2. Obiettivi condivisi  4.1., 9.1., 10.2.	45
6.3. Agire partecipato  8.3.	45
Valore in gioco - CONDIVISIONE – DIALOGO	46

<b>7. Il vero lusso</b>	49
7.1. Ruoli e persone -  2.1., 5.2., 5.3., 8.1., 8.2.	49
7.2. Questione di "etichetta" -  2.2., 2.3., 12.2.	50
7.3. L'aiuto	51
Valore in gioco - RISPETTO	52
<b>8. Scambi</b>	55
8.1. Dare attenzione -  3.3., 7.1.	55
8.2. Dar voce -  3.3., 7.1., 10.3., 11.3.	56
8.3. Il coraggio di esprimersi -  3.3., 6.3.	57
Valore in gioco - CONSIDERAZIONE	58
<b>9. Il senso</b>	61
9.1. Il senso del fare -  6.2., 10.2., 12.3.	61
9.2. La gestione dell'errore -  3.1.	63
Valore in gioco - CONSAPEVOLEZZA	64
<b>10. Affacciarsi alla finestra</b>	67
10.1. Guardarsi intorno -  4.1.	67
10.2. Disegno condiviso -  4.2., 6.2., 9.1.	68
10.3. Conoscenza reciproca -  4.1., 6.1., 12.3., 8.2.	69
Valore in gioco - COMPLESSITÀ – VASTITÀ	70
<b>11. Aurore boreali</b>	73
11.1. Cogliere l'opportunità -  4.3.	73
11.2. "Si è sempre fatto così" -  4.1., 4.3.	74
11.3. Lavoro multietnico -  4.3., 8.2.	75
Valore in gioco - APERTURA	76
<b>12. Geometrie comunicative</b>	79
12.1. Etica del mezzo	79
12.2. Le voci di corridoio -  7.2.	80
12.3. Comunicare al nostro interno -  4.1., 9.1., 10.3.	81
Valore in gioco - CO-MUNICAZIONE	82
<b>13. Il seme</b>	85
13.1. Trasmettere il sapere -  1.4., 4.2.	85
13.2. Fare scuola -  4.2.	86
13.3. La formazione partecipata -  3.1.	87
Valore in gioco - CRESCITA	88
<b>14. La stella</b>	91
Valore in gioco - SPERANZA – ENTUSIASMO	92

## A scanso di equivoci...

---

### CHE COSA È LA CARTA ETICA

- È uno strumento di lavoro. Si propone di aiutare chi la consulta a migliorare la qualità del proprio lavoro e ad aumentare il ben essere della vita lavorativa.
- Si rivolge a lettori di "buona volontà" che, a partire da quanto qui contenuto, vogliono impegnarsi in un personale e continuo percorso di perfezionamento etico.
- Propone e discute esempi di buon comportamento, indica direzioni d'azione, traccia linee guida per orientarsi e su cui impostare l'agire lavorativo quotidiano.
- Vuole essere usata, maneggiata, discussa. Si propone di far nascere nuove idee, di stimolare ulteriori riflessioni, altre personali risposte ai problemi etici posti dal lavoro.
- Vuole essere aperta ad ulteriori contributi e a continue integrazioni e modifiche, per essere sempre aggiornata e all'altezza dei tempi.
- Vuole parlare alla mente, ma soprattutto al cuore di chi lavora. Vuole lanciare un messaggio di speranza e ottimismo. Cerca sempre di far intravedere un futuro migliore, possibile e praticabile.
- È frutto della convinzione che l'impegno etico individuale necessita di paralleli adeguamenti strutturali di sistema. Che si possa, si debba, però migliorare la qualità della vita lavorativa a partire dalle piccole cose, dai comportamenti e dagli atteggiamenti personali, intervenendo sul senso che ciascuno, nel proprio "qui e ora", dà al proprio lavoro.

### CHE COSA NON È LA CARTA ETICA

- Non è un codice. Pur contenendo precisi indirizzi di comportamento, non contiene leggi, regolamenti o rigide norme cui attenersi.
- Non vuole intimorire, né bloccare la spontaneità di nessuno. Non desidera lettori passivi che semplicemente si adeguino a quanto essa propone.
- Non vuole essere considerata né una sorta di testo sacro da maneggiare con timore reverenziale, né un accessorio degno al massimo di figurare in un cassetto della scrivania.
- Non pretende di risolvere la complessità delle questioni etiche sollevate.
- Non si illude di aver individuato e mappato una volta per sempre tutte le problematiche etiche degne d'attenzione.
- Non è uno strumento per colpevolizzare o inchiodare persone o Strutture alle loro eventuali responsabilità.
- Non è uno strumento da brandire come una spada per le proprie personali crociate e nemmeno è da maneggiare come un randello per farsi giustizia sommaria nelle vertenze lavorative.




## COME È FATTA E COME FUNZIONA


La Carta tenta di evitare con cura i pericoli dell'astrattezza e del formalismo. Il ben essere etico, prima che dalle procedure, nasce dall'adesione convinta delle persone. E alle persone, alle loro esperienze, alla loro ricchezza interiore la Carta dà voce e lascia più spazio possibile.

Prende corpo grazie alla partecipazione attiva di circa 200 dipendenti dell'Azienda, appartenenti a Settori e ruoli diversi, impegnati in un percorso di orientamento sulle tematiche etiche in ambito lavorativo.

La Carta è costruita per argomenti e sottoargomenti o, se si preferisce, per capitoli e paragrafi. Si tratta di temi organizzativi importanti e delicati, con cui occorre insieme misurarsi.

Non è prevista una lettura sequenziale dal principio alla fine e gli argomenti sono volutamente proposti in ordine sparso. Il lettore si lasci guidare dai suoi interessi e dalle occasioni offerte dalla vita lavorativa. Vengono comunque proposti dei nodi di collegamento tra i diversi argomenti contrassegnati dall'icona . Al lettore stringerli, scioglierli o farne di nuovi.

Accanto ad alcune testimonianze compaiono due simboli:

la **lampadina** che sottolinea idee o buone prassi particolarmente interessanti; 

il **segnale** che evidenzia criticità o situazioni particolarmente delicate. 

Ciascun tema si sviluppa con un andamento "a cinque tempi":

- **Spunto introduttivo**  
Ciascun argomento è introdotto da un breve brano letterario. Funge da primo spunto di riflessione e da cornice metaforica delle questioni lavorative.
- **Punti di vista**  
Spunti e contributi, a volte antitetici, frutto delle riflessioni dei partecipanti al percorso di orientamento etico, che introducono il successivo gioco di idee.
- **Gioco di idee**  
Vi trovano posto riflessioni, idee, proposte, ricavate dalla viva voce dei partecipanti al percorso di orientamento etico. Testimonianze che descrivono luci e ombre della vita in azienda, trascritte e riportate con la massima fedeltà possibile.
- **Valori da mettere in campo**  
Attraverso una serie di riflessioni vengono proposti e commentati i valori ritenuti importanti per rafforzare l'ossatura etica dell'Azienda.
- **Linee ed indirizzi etici**  
Che cosa si impegna a fare l'Azienda, che cosa chiede ai ruoli dirigenziali, che cosa chiede a tutti i dipendenti.

### N.B.

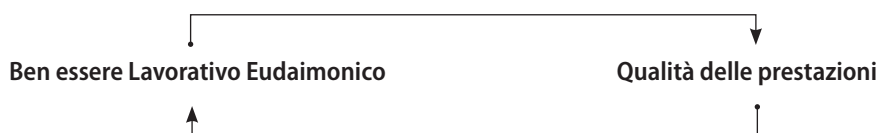
**Le linee e gli indirizzi etici scaturiscono dai bisogni di ben essere organizzativo individuati ed espressi dai partecipanti al percorso di orientamento etico. Non sono semplici indirizzi elaborati dalla direzione strategica. Rappresentano quindi un impegno da intendersi condiviso da tutta la compagine aziendale, a tutti i livelli e da tutti i Settori.**

## CHE COSA È L'EUDAIMONIA

Con il termine *eudaimonia* i Greci antichi intendevano una “vita realizzata”, una “vita degna di essere vissuta”, in quanto capace di corrispondere con le più profonde caratteristiche dell'essere umano. La concezione eudaimonica propone di interpretare il ben essere come una particolare *condizione di vita*, una *vita compiuta*, in cui le capacità proprie di ciascuna persona possano trovare espressione e maturazione. L'*eudaimonia* lavorativa designa l'insieme delle condizioni di lavoro atte a permettere a ciascuna persona la piena realizzazione di sé, un'adeguata qualità di esistenza, una vita professionale davvero appagante.

## OCCUPARSI DI BEN ESSERE NEL LAVORO SIGNIFICA PENSARE SOLO A NOI STESSI?

La risposta è semplice: *Lavorare meglio significa certamente vivere meglio; ma vivere meglio significa lavorare meglio!* È ormai innegabile che tra il ben essere lavorativo e il raggiungimento di alte soglie di efficacia e di efficienza si determini una relazione definibile come “anello ricorsivo”. Si tratta di una sorta di circolo virtuoso: ben essere lavorativo e qualità delle prestazioni innescano un processo di auto-organizzazione e di auto-mantenimento virtuoso del sistema organizzativo.



## PERCHÉ LE PAROLE DI ANTOINE DE SAINT-EXUPÉRY

Avviliti da tante disillusioni, abbiamo oggi bisogno se non di eroi certamente di testimoni attendibili. Di esempi capaci di difenderci dalle nostre perplessità. Ci occorrono vite affidabili, corrispondenti a pensieri esemplari. Ci servono guide, che ci insegnino come non semplicemente trascorrerla, la vita, che sappiano indicare la via per renderla davvero degna di essere vissuta. Sul lavoro, in particolare. Dove, se non ci è concesso di compiere gesta eroiche, abbiamo però necessità di adempiere alle nostre quotidiane incombenze in uno spirito rinnovato e più vero.

Lo scrittore francese Antoine de Saint Exupéry è un testimone da prendere sul serio. Fu scrittore, tra i più grandi del XX secolo, pilota d'aviazione, pensatore visionario. Con i suoi scritti e con la sua esistenza, ci ha lasciato testimonianza di una vita vera e degna di essere vissuta.

Saint-Exupéry si sforzò di lottare contro la disgregazione della coscienza quando le vengano a mancare precisi riferimenti etici; contro l'insensatezza della vita, quando sia povera di senso e priva di uno scopo; contro la stanchezza della volontà, quando sia intorpidita dall'abitudine e dalla routine. Per tutta la sua vita esaltò la solidarietà che nasce tra uomini impegnati in un compito comune; l'incontro tra persone all'insegna del rispetto e del reciproco riconoscimento; la responsabilità che ciascuno deve provare verso la propria vita e nei confronti di coloro che ci osservano e che dipendono da noi.

In Saint-Exupéry pensiero e azione *collimano*. Le sue idee nacquero dal suo lavoro. E il suo lavoro fu il teatro dei suoi ideali. Seppe essere un pensatore attraverso - non oltre, non senza, non contro - l'agire professionale. Ebbe il coraggio di stimare il valore delle cose per cui diede la vita traggendole attraverso la puntualità di un atterraggio o la conoscenza delle parti di un motore.

In questo tempo crepuscolare, così povero di attese, ci indica come resistere allo sconforto. Come nel lavoro, quale esso sia, possiamo ancora incontrare la parte migliore di noi.

## **DUBBI, ASPETTATIVE, CONSIDERAZIONI PRIMA CHE IL VIAGGIO ABBA INIZIO...**

Abbiamo riportato le iniziali impressioni di alcuni partecipanti al percorso di orientamento etico. Ci sono sembrate ben rappresentare ciò che molti lettori possono avere nella mente e nel cuore nell'accingersi a scorrere queste pagine. La riflessione etica è innanzitutto trasparenza e la Carta accetta la sfida...

*Cerco di dare l'anima nel lavoro, spendo me stessa, ma certi problemi organizzativi sembrano faticare a trovare una soluzione. È naturale che io reagisca alla proposta di Carta Etica come: "Ma si occupassero delle cose serie...".*

*Amavo il lavoro, ma la sensazione era che il lavoro non amasse me. Decisi quindi che il lavoro da quel momento in poi avrebbe contato di meno nella mia vita e che mi sarei dedicato di più alle cose che amo, come la famiglia, le letture, etc. Oggi, partendo dall'iniziativa Carta Etica, voglio attuare un riequilibrio tra le diverse componenti della mia vita. Voglio attuare un "resettaggio" del mio essere al lavoro.*

*L'etica o la si ha o è inutile discuterne...*

*Mi sembra che la Carta Etica porti con sé anche dei rischi. Quello del buonismo, ad esempio. E quello del mito della perfezione. La Carta dovrebbe invece farci adottare lo spirito della "recuperabilità", cioè la voglia di mettere sempre in discussione i nostri comportamenti in un percorso di continuo miglioramento.*


*Temo che la maggior parte delle belle cose che la Carta contiene rimarranno solo parole...*

*Il lavoro che stiamo facendo con la Carta Etica è davvero un po' come costruire una cattedrale. Non saremo probabilmente noi a vedere il lavoro finito, ma chi lo vedrà potrà riuscirci grazie a noi.*

*La mia esperienza quotidiana è che l'etica è qualcosa di personale che nel duro lavoro quotidiano va accantonata.*

*A volte la nostra realtà lavorativa è cruda. L'unico margine per l'etica è il rapporto con i pazienti e con i loro familiari. Sul lavoro per i comportamenti etici non c'è ormai più spazio...*

*I principi etici collettivi possono essere utili solo se le persone decidono di lavorare su se stesse, ciascuna per conto suo.*



Che cosa sia una proprietà lo comprenderà solo colui che le avrà sacrificato una parte di sé, che avrà lottato per salvarla e penato per abbellirla. Allora gli verrà l'amore per quel pezzo di terra. Una proprietà non è la somma dei proventi, qui sta l'errore. È la somma dei doni.

*Saint-Exupéry, Pilota di guerra*

C'è una virtù per la quale manca un nome. Forse si potrebbe dire "serietà", ma la parola non è soddisfacente. Tale virtù, infatti, può andare congiunta alla gaiezza più sorprendente. È la virtù medesima, propria del carpentiere che di fronte al suo pezzo di legno si pone da pari a pari, lo palpa, lo misura e, lungi dal trattarlo sottogamba, chiama a raccolta, per esso, tutte le sue doti.

*Saint-Exupéry, Terra degli uomini*

# 1. "Far casa" sul lavoro

Il nostro lavoro e la nostra vita possono parlarsi? O siamo condannati a viverli come inconciliabili? Da una parte la ricerca della produttività e dall'altra tutto il resto? Vivere o subire il lavoro dipende in gran parte dalla solidità del ponte che riusciamo a costruire tra le due dimensioni.

## → PUNTI DI VISTA

*Dati attendibili ci dicono che sullo stato di salute delle persone l'intervento sanitario incide per il 15%, lo stile di vita per il 40%. Se pensiamo a cosa significa "stile di vita" nella quotidianità del nostro lavoro, riusciamo a capire quanto vivere bene sul lavoro sia importante.*

*Penso che la differenza tra chi vive il proprio lavoro e chi lo subisce è che per quest'ultimo basta, ad esempio, fare delle cose ed eseguire dei gesti. Chi vive il lavoro, invece, conosce la dignità del proprio fare. È una cosa che si vede anche da come si porta via la spazzatura...*



*Dopo un episodio che mi ha segnato negativamente non ho più voluto investire niente sul lavoro e ho deciso che io vivo ed esisto fuori, in quanto espormi a livello umano sul lavoro mi ha bruciato. In questa maniera attuo una forma di difesa anche nei confronti della mia famiglia che non voglio caricare con i miei problemi di lavoro. La soluzione che ho adottato è vivere due vite divise: una al lavoro e una fuori.*

*Mi piacerebbe che riuscissimo a trovare un modo per coinvolgere anche chi non si fa mai coinvolgere, anche chi non ha orecchie per ascoltare i nostri tentativi di rendere più bella la vita lavorativa. Il rischio è di essere interpretati come "idealisti". Come è possibile far passare il messaggio che il lavoro è parte della vita? Come rispondere alla domanda: "Che cosa c'è di bello nel passare otto ore qui?"*

## → GIOCO DI IDEE

### 1.1. Il ben essere lavorativo

*Non è vero che il tempo non si trova: i dieci secondi per un sorriso, per una parola, ci sono sempre, anche quando sei allo sportello e hai un utente dietro l'altro. È una questione di atteggiamento e di qualità del tempo.*

*Se viviamo lavoro e vita come due cose distinte, viviamo a due diverse velocità. Viviamo nella vana convinzione che fuori dal lavoro abbiamo controllo sulla velocità della nostra vita e la possibilità di vivere tempi più naturali e umani, mentre sul lavoro crediamo di non essere padroni del modi con cui dobbiamo vivere il tempo.*

*Io lavoro con persone che danno il meglio come professionisti ma mettono molto in chiaro una cosa: "Mi hanno messo qui a lavorare, questo gruppo non me lo sono scelto, la mia vita è da un'altra parte".*

*Non lavori bene se non metti tutto te stesso in ciò che fai. La persona di cui ti occupi lo percepisce... Vale soprattutto per noi che lavoriamo con le persone e non solo per le persone. Se non capisco che l'essere che porto tutti i giorni a varcare la soglia del posto di lavoro sono io con tutto me stesso (con le mie qualità, i miei difetti, le mie paure e via dicendo) come posso rapportarmi e lavorare bene con chi mi sta attorno?*

*Ritengo che ci siano degli indicatori di malessere lavorativo, ad esempio l'aumento delle richieste di malattia o di trasferimento dal reparto. La gestione di questi aspetti spesso non tiene conto del malessere di sistema che essi esprimono. Tutto viene spiegato con la poca voglia di lavorare. Si pone troppa poca attenzione a che cosa significhi quando questi indicatori superano una certa soglia.*

*Tempo fa hanno cambiato la normativa e non ho più potuto andare in pensione dopo vent'anni di servizio. Dapprima l'ho vissuto come una sventura, ma poi ho capito che poteva essere anche un vantaggio: mi ha spinto a cercare il significato profondo del mio lavoro, visto che avrei dovuto lavorare molto di più di quello che mi aspettavo e non potevo più permettermi di pensare: "Tanto vivo dopo la pensione".*

*Sono davvero dispiaciuta quando sento colleghe più giovani che già all'entrata al mattino calcolano quanto manca alla fine della giornata. Mi chiedo perché persone che lavorano da pochi anni pensino in questo modo. Il nostro lavoro è bello, interessante, siamo a contatto con la vita...*

## 1.2. Tenere a ciò che si fa

*Più credi in te stesso e nel tuo lavoro, più porti le altre persone a rispettarlo. Per esempio quando un utente non si presenta e non mi avvisa io lo chiamo e chiedo il perché. Alla fine io prendo lo stipendio lo stesso, ma se non mi attivassi in questo senso il mio lavoro non sarebbe rispettato dagli altri e io mi sentirei solo un percettore di stipendio e non una persona.*

*Tante volte non ti attivi per informarti in dettaglio su cosa implichi il tuo lavoro, sottovalutando il peso di ciò che fai. Certe volte si fanno le cose così come si è sempre fatto, senza interrogarsi se il metodo sia giusto o sbagliato e senza pensare alle conseguenze.*

*Molte volte certe persone non si rendono conto di quanto sia importante per loro il lavoro. Se ce l'hanno ne parlano male, ma quando gli viene tolto si accorgono che non se ne è andato via solo uno stipendio, ma un pezzo della loro identità.*

*Il non credere in quel che facciamo è dannosissimo, soprattutto quando sei a contatto con l'utente, che lo percepisce e, di conseguenza, giudica male te e la tua prestazione.*

*Credo nel mio lavoro, credo molto nella soddisfazione che posso ricavare da esso. Ciò ha fatto sì che negli ultimi anni mi sia sentita offesa dagli altri infermieri che sviliscono il loro stesso lavoro. Già non è riconosciuto all'esterno, e la situazione è aggravata dal fatto che noi stessi ci denigriamo non credendo in ciò che facciamo. Ho sentito dispregiativamente dire da un collega giovane: "L'infermiere non fa altro che l'operaio alla catena di montaggio"...*

## 1.3. Spendersi e dare l'esempio 3.1.

*Spengo la luce quando c'è abbastanza sole nella stanza in cui lavoro. I miei colleghi fanno dell'ironia: "Ma tu sei parente di qualcuno dell'Enel che spegni la luce?"*

*Nel mio reparto come primario a volte avvito la ruota al carrello perché se aspetto il tecnico passano mesi. Cerco di trasmettere questo atteggiamento del “guardarsi intorno” ai miei collaboratori, ma spesso è difficile. Ad esempio la segretaria del reparto in questo momento è in malattia e quando squilla il telefono lo si lascia squillare a lungo, con disturbo degli operatori e dei pazienti. Anche se dei collaboratori sono lì a due passi, non ritengono di dover occuparsi di qualcosa che esce dalla loro mansione. Come primario ho cominciato io a rispondere al telefono che squillava e anche i miei collaboratori hanno iniziato a farlo. . .*



*Alcuni anni fa ho sperimentato un cambiamento profondo nella mia maniera di concepire il lavoro. Ho capito che solitamente sul lavoro vige la regola dello scaricare il barile delle responsabilità sugli altri, e che questa è la causa di molti problemi. Ho capito che, forse, il segreto è prendersi le proprie responsabilità, partecipare al gioco della gestione in prima persona per cambiare le cose. Questo è stato ciò che mi ha spinto in seguito a fare il concorso per diventare dirigente.*



*Lavorare con l'etica significa lavorare con la propria ombra. Spesso è più facile parlare di etica vedendo e riconoscendo solo l'ombra degli altri e pensando che la luce stia solo in noi stessi.*

*Da poco ho riscoperto il senso del mio lavoro. Ho ricominciato a credere in ciò che faccio e questo ha avuto un effetto positivo e trascinante sul mio gruppo.*

#### **1.4. “Non mi compete”** **3.1., 13.1.**

*C'è chi dice: “Ma perché fate tutto questo che poi lo chiedono anche a noi?”. Ampliare il proprio raggio di azione e svolgere nuovi compiti è una cosa molto bella, ma spaventa, perché significa mettersi in gioco e veder aumentare le proprie responsabilità.*

*Un venerdì verso sera ricevo a casa una telefonata dal mio ufficio. Era un'emergenza in quanto il docente che doveva essere in aula il sabato mattina alle otto non era arrivato all'aeroporto. Si trattava quindi di avvisare tramite telefonate tutti i partecipanti all'iniziativa formativa per evitare che qualcuno venisse e non trovasse il docente. Molte delle persone che ho contattato per iniziare questo tam tam mi hanno detto: “Ma non è compito mio, al limite vanno e si fanno pagare le due ore”. Molte altre, invece, si sono spese e hanno telefonato da casa propria a chi conoscevano per avvisare. Il risultato è stato che la mattina dopo, fortunatamente, nessuno si è presentato invano in aula.*



*Molti non vanno oltre, fanno solo fin lì e non di più. Tante volte si sentono cose del genere: “No, io quella busta non la porto perché non sono un commesso”. Questo fa sì che nel corso delle ore di lavoro si perda il senso del partecipare ad un'impresa comune.*

*Mi sono trovata in occasioni in cui per attaccare con lo scotch dei cartelli provvisori sulle porte degli ambulatori ci sono volute settimane perché la frase ricorrente era: “Io sono un operatore sanitario e questo non mi compete”. Tale rigidità rende il lavoro inumano oltre che difficile.*



*Nel mio reparto noi medici molte volte abbiamo chiesto che gli infermieri provassero a svolgere un certo compito. Si sono sempre rifiutati dicendo che non era una loro competenza, anche se si trattava solo di un compito esecutivo che non implica conoscenze e competenze mediche. La situazione si è sbloccata quando un'infermiera straniera appena arrivata ha cominciato a farlo perché era abituata così nel suo paese di origine. I colleghi dapprima si sono scandalizzati poi, alla fine, la maggioranza si è adeguata.*

## V A L O R E I N G I O C O

### APPARTENENZA

**A** ttraverso la riflessione etica ci impegniamo a che il lavoro diventi una dimensione di autentico ben essere. Che cosa è il ben essere lavorativo? Diciamo innanzitutto che cosa non è. Non è l'ultima trovata manageriale; non è un aggravio burocratico; non è un pacchetto formativo preconfezionato di procedure che va semplicemente applicato; non è qualcosa che ha che fare con il buonismo o con la perdita di tempo, o con i puri momenti di ricreazione. È invece la sintesi e il riordino di ciò che in molti casi già si tenta di fare: riavvicinare il lavoro alla vita. A partire da una semplicissima considerazione, già precedentemente espressa: *Lavorare meglio significa vivere meglio; vivere meglio significa lavorare meglio.*

La sfera del lavorare (del produrre, del fornire una prestazione) e la sfera dell'esistere (dell'entusiasmarsi, del provare emozioni, del divertirsi, dell'esprimere se stessi, dell'imparare, del crescere, ...) hanno subito una paurosa scissione. Il lavoro si è separato dalla vita. L'uomo moderno si è liberato dal *legame* con il lavoro sostituendolo con un *contratto*: ha sterilizzato il rapporto con il suo lavoro, trasformandolo in una relazione anestetizzata, fredda e meccanica. Il lavoratore finisce così sempre più sovente per confondere il proprio essere con il proprio ruolo. Perdendo di vista la vitale necessità di mettere se stesso, le proprie idee, i propri sentimenti, le proprie passioni al centro del ruolo e della funzione ricoperta. Esistiamo per davvero quando lavoriamo? Dove siamo? Siamo sul lavoro nella nostra interezza o sul lavoro portiamo una sorta di simulacro, mentre la parte vera di noi è appesa fuori e viene reindossata quando si timbra un'uscita?

Occorre sforzarsi di riportare l'attività lavorativa alla sua dimensione di luogo in cui e attraverso cui si dipana e prende forma la nostra esistenza. Dove sia possibile realizzarsi, intrecciare sincere relazioni con gli altri, tentare di costruire una comunità più giusta ed equa. In cui ogni lavoratore sia nelle condizioni di ottenere il meglio da se stesso vivendo una vita professionale appagante, piena e realizzata. Questo è il senso autentico del ben essere lavorativo: *ricollegare l'interezza della persona che lavora a ciò che fa, alle persone che lavorano con lei e a chi è oggetto delle sue cure.*

La parola "etica" deriva dal greco *ethos* che tra i suoi significati ha quello di "tana", "casa", "rifugio dell'uomo". L'etimologia ci ricorda che la ricerca etica ha a che fare con il tentativo di rendere più "casa", più nostri, i luoghi lavorativi nei quali passiamo larga parte della nostra esistenza.

Il lavoro patisce una sindrome purtroppo diffusa: il sentirsi estranei a ciò che si fa. La lingua greca a questo proposito ha un termine interessante: *idiotès*. Etimologicamente "idiota" non è chi è sciocco, ma chi si sente straniero, estraneo; chi è scollegato dal suo fare, non vi fa "casa", non riesce a mettervi radici.


Appartenere al proprio lavoro significa *fare ciò in cui si crede e credere in ciò che si fa*. Il ben essere lavorativo dipende anche da quanto l'organizzazione è in grado di combattere lo sradicamento, da come riesce a dare forza e qualità ai legami valoriali che vincolano le persone al loro fare. L'obiettivo comune deve quindi essere rendere il lavoro quotidiano una dimensione che sentiamo appartenerci e a cui scegliamo di appartenere. Un luogo che possa essere vissuto come nostro, non solo perché ci dà materialmente da vivere, ma perché in grado di dare più forza alla nostra identità e un senso più profondo alla nostra esistenza.



## LINEE ED INDIRIZZI ETICI

---

- L'Azienda crede importante riportare l'impegno lavorativo alla sua dimensione di luogo in cui, e attraverso cui, diamo senso a molta parte della nostra esistenza.
- L'Azienda e tutte le persone che vi lavorano si impegnano perché il lavoro possa essere:
  - Un luogo dove le persone siano in grado di esercitare le loro capacità contribuendo, ciascuno al meglio delle proprie possibilità, al raggiungimento degli obiettivi dell'Azienda e di comuni traguardi.
  - Uno spazio relazionale emergente dall'intrecciarsi di persone che armonicamente agiscono e comunicano tra di loro.
  - Un luogo fondato su un progetto di rispetto reciproco, delle persone tra di loro, delle persone verso il loro lavoro e verso l'istituzione per cui lavorano, dell'istituzione e delle dinamiche lavorative nei confronti di chi lavora.
  - Un'occasione dove sia possibile per tutti spendere intelligenza e talenti, e dove ad essi siano dati i giusti riconoscimenti.
  - Un luogo che esiga partecipazione e spirito di sacrificio da coloro che lavorano, pur nel rispetto del libero progetto esistenziale di ciascuno.
  - Uno spazio lavorativo che riconosca i diritti fondamentali di ciascun lavoratore, e che in pari tempo esiga che ciascuno rispetti la comunità di lavoro in cui è inserito e le logiche organizzative dell'Azienda che rappresenta.
- L'Azienda favorisce i momenti di riflessione collettiva dove stimare l'importanza sociale del nostro lavoro e la forte carica etica che lo caratterizza.
- L'Azienda si impegna a porre costante attenzione per le condizioni di lavoro di tutti i dipendenti e collaboratori, anche attraverso un monitoraggio dello stato di avanzamento dei progetti di ben essere lavorativo a cui si è dato corso.



Il semplice pastore vegliando  
modestamente alcuni montoni  
sotto le stelle, se diviene conscio  
della parte che svolge, scopre di  
essere qualcosa di più di un servo.  
È una sentinella. E ogni sentinella è  
responsabile di tutto l'impero.

*Saint-Exupéry, Terra degli uomini*

## 2. Promossi a sentinelle

Portare noi stessi e coloro che ci circondano alla giusta altezza: come può il lavoro essere davvero appagante se non si ha stima di sé e se non si riceve la giusta considerazione per quanto realizzato?

### → PUNTI DI VISTA

*Non si può vivere senza venir riconosciuti. È come guardarsi allo specchio e non vedere nulla.*



*Non posso passare il mio tempo ad osservare i miei collaboratori e a complimentarmi per ciò che fanno di buono. La motivazione a far bene occorre che ciascuno la trovi soprattutto dentro di sé.*

*Valorizzare il collaboratore significa farlo sentire pietra necessaria affinché la casa comune non crolli.*

### → GIOCO DI IDEE

#### 2.1. Far cemento e portar mattoni 7.1.

*In passato sono stato negli Stati Uniti per tre mesi. Tutte le mattine incontravo nell'ascensore del grande ospedale un luminare e alcuni operai e manovali. Il luminare li salutava chiamandoli per nome e loro rispondevano scambiandosi quattro chiacchiere. Prima di partire ho voluto chiedere agli operai se non si sentissero in imbarazzo a parlare così amichevolmente con il capo di tutto l'ospedale. Loro mi hanno risposto che senza di lui l'ospedale non sarebbe esistito, ma che senza di loro, che si occupavano della manutenzione, il grande capo non avrebbe potuto fare bene il suo lavoro.*

*Spesso come direttore di Struttura parlo con persone non consapevoli dell'importanza del proprio lavoro e che mi dicono: "Scusi, io sono solo un... Anche se non svolgo un lavoro importante, avrei questo problema..."*

*Mi ricordo di una volta in cui una nuova dottoressa del reparto entrò in cucina dove c'erano medici, infermieri, operatori sociosanitari. Si presentò solo a chi aveva il camice verde...*

*A volte ci viene chiesto di andare al di là del nostro ruolo/funzione e di ricoprire mansioni magari di livello inferiore. Queste richieste devono essere vissute non tanto come motivo di frustrazione, ma come occasioni in cui è possibile guardare con occhi nuovi il lavoro del proprio reparto e aprirsi a nuovi orizzonti.*

*Una volta nel reparto maternità c'era la cucina interna per il personale e per i pazienti e si mangiava molto bene. Mi ricordo con particolare affetto del cuoco che, forse, non aveva neanche la quinta elementare ma che, a tutti quelli di noi che uscivano dopo dodici ore di turno, faceva trovare il piatto appena cucinato e la tavola apparecchiata. Questa persona mi è rimasta dentro e per me resterà sempre un "signore" perché lo faceva anche con me che, allora, ero un'ostetrica giovanissima appena arrivata. Mi faceva sentire considerata e con quel gesto mi diceva che il mio lavoro e la mia fatica erano importanti.*

*Quando ho detto agli altri dirigenti che tutte le mie ausiliarie avevano un indirizzo di posta elettronica personale, alcuni si sono scandalizzati. . .*



*Gli studenti escono dall'università con la convinzione che la funzione infermieristica sia di gestione e che i compiti esecutivi debbano essere lasciati solo agli operatori socio sanitari.*

*Molti nel nostro reparto dicono: "Se fai, ti abbassi", come se svolgere determinati compiti magari più umili ed esecutivi non fosse dignitoso.*

## 2.2. Riconoscere il ruolo 7.2.



*Qual è il tuo ruolo da dirigente? Quello di cercare che tutti abbiano un ruolo "vivo". Troppo spesso il singolo operatore è visto solo come un problema e non come un'opportunità. È necessario svegliare quello che di buono c'è in lui e che può offrire sul lavoro.*

*Per tante persone l'amministrativo è una figura superflua. Tempo fa ci siamo addirittura sentiti dire da chi ci coordina che noi "non serviamo a niente". . .*

*Lavorare in un ruolo in cui è necessario controllare gli altri, far applicare la burocrazia e le norme è difficile. Senti che gli altri ti identificano come la "rompiscatole".*

*È frequente che operatori tecnici o sanitari per qualche ragione non più abili a svolgere l'attività di loro competenza, vengano assegnati sempre e comunque al settore amministrativo, quasi a voler significare che chiunque può fare la "segretaria". . .*

*Ci sentiamo poco riconosciuti anche dai colleghi medici ospedalieri in quanto il nostro servizio viene visto come un settore a cui scaricare i problemi. Spesso si sente dire ai pazienti: "Vada a fare quel certo trattamento che tanto male non le fa".*



*Essendo l'ospedale il centro dell'Azienda, un tempo chi aveva dei problemi sul lavoro chiedeva il trasferimento sul territorio. L'area territoriale era il luogo del "disarmo" lavorativo dove era più frequente trovare chi era stanco e non aveva più voglia di spendersi. Le cose stanno cambiando, i servizi territoriali stanno entrando sempre di più in scena e sono sotto l'attenzione dell'Azienda.*

### 2.3. Riconoscere il lavoro svolto 7.2.

*Da quando ho cambiato settore e mi trovo a coordinare un altro gruppo, ho notato l'importanza del riconoscere il lavoro altrui. I miei collaboratori si sono stupiti quando ho detto loro: "Avete fatto un buon lavoro". Mi hanno riferito di non esserci abituati, di essere sempre stati definiti degli "imbecilli".*



*In molti anni di lavoro mi è sembrato spesso di essere trasparente e che nessuno riconoscesse la qualità del mio lavoro. Quando poi il capo lo ha fatto, è stato per me un momento molto importante, che mi ha fatto desistere dall'andare via come ormai avevo deciso di fare.*

*In Azienda manca un po' la valorizzazione delle persone, c'è un certo appiattimento a tutti i livelli.*

*Purtroppo ci sono delle situazioni in cui il dirigente volutamente non valorizza o non sfrutta le competenze dei collaboratori, anzi, le mortifica perché ha paura che qualcuno possa diventare troppo bravo e minacciare il suo potere.*

*Nel mio ambito lavorativo il recente arrivo del nuovo direttore ha portato ad un mutamento positivo. Ha cambiato tante situazioni, ha avuto piglio su tutti. Visto il miglioramento, ho proprio voluto dirglielo di persona e complimentarmi con lui.*



*Sono un infermiere e la mia professione è una di quelle che sta cercando di "fiorire". Sono una di quelle nuove leve con tante aspettative ma a volte mi sento soffocato, non riesco a fiorire sul lavoro come vorrei con il rischio di cadere nella tentazione di essere sempre polemico. Mi sento come la pianta a cui il giardiniere non dà lo spazio sufficiente: la pianta allora comincia ad insinuare le radici e a dar fastidio.*

*Perché in ogni situazione tendiamo a vedere solo gli aspetti negativi e non a valorizzare gli aspetti positivi? A volte entri in reparto con dei pregiudizi e magari non ti accorgi dell'infermiera che fa il suo lavoro con cura. Questo non vuol dire non occuparsi e non vedere i problemi, ma saper riconoscere anche le buone prassi.*

---

## V A L O R E I N G I O C O

### RICONOSCIMENTO

---

“Invidia” viene dal latino *in-videre*, cioè guardare ostilmente, guardare con astio il bene altrui. Esiste una particolare forma di “invidia” professionale, che si manifesta come degradante avarizia in fatto di riconoscimenti. È propria di chi non vede o finge di non vedere la significatività, l’impegno e la dedizione degli altri. È una forma di freddezza relazionale che porta a trattenersi dall’usare parole di elogio e dal compiere gesti motivanti nei confronti di colleghi e collaboratori.

Disprezzare e umiliare è facile, un po’ come distruggere. Occorre invece avere la forza e il coraggio di apprezzare ciò che di buono viene realizzato, senza il timore che ciò possa farci in qualche modo ombra. La maturità professionale, oltre che umana, si misura anche dalla capacità di riconoscere ciò che di valido esiste, dall’impegno a non mortificare la considerazione che un collega o un collaboratore nutre verso di sé e verso il proprio lavoro.

Le gratificazioni e i riconoscimenti, naturalmente quelli meritati e autentici, non sono accessori. Tutti ne abbiamo estremamente bisogno. Considerarli superflui significa cadere nell’errore di interpretare il lavoro come un luogo di sofferenza e di mortificazione, alieno da ogni forma di possibile ben essere, una dimensione da dove vanno banditi l’impegno sorridente e il piacere della reciproca considerazione.

Spesso basta poco per dare dignità all’altrui lavoro e per portare l’altro all’altezza di se stesso: uno sguardo, un complimento, una parola di comprensione o d’incoraggiamento. Cose piuttosto semplici, ma dalle profonde conseguenze. Che rimangono vive e impresse a lungo nella memoria.

## LINEE ED INDIRIZZI ETICI

---

- L'Azienda riconosce pari dignità, pur nella differenza dei ruoli e delle responsabilità, a tutte le figure professionali presenti nell'organizzazione.
- Nessuna figura professionale è accessoria. Ciascun collaboratore deve essere considerato e deve considerarsi quale elemento importante e significativo per il buon funzionamento della sua Struttura o Servizio.
- Le gratificazioni e i riconoscimenti, naturalmente se meritati, non vanno considerati elementi accessori o superflui della vita lavorativa. Il fattivo contributo di ciascuno non deve essere deprezzato o passare sotto silenzio; viceversa deve essere riconosciuto, esplicitato e adeguatamente comunicato all'interessato e, in particolari casi, ai colleghi.
- Coordinatori e dirigenti devono esplicitare ed affrontare con altrettanta decisione i comportamenti di coloro che vivono la loro giornata lavorativa in maniera dissonante rispetto ad indirizzi di impegno e di attiva partecipazione alla vita dell'Azienda.
- La valorizzazione del collaboratore deve diventare una costante nel comportamento di chi ricopre posizioni di coordinamento o dirigenziali. Elogi o critiche devono il più possibile essere finalizzate a integrarlo nel suo ruolo, a recuperarlo in quanto risorsa e a farlo crescere in quanto persona.

La sua grandezza è di sentirsi responsabile. Responsabile di se stesso [...] E dei compagni che sperano, poiché la loro gioia o il loro dolore sono nelle sue mani. Si sente responsabile nei confronti di quanto si va edificando di nuovo laggiù, nel mondo dei vivi, avendo il dovere di prendervi parte; e, nei limiti del suo lavoro, si sente un poco responsabile del destino degli uomini. Appartiene al novero di quegli esseri d'alta levatura che consentono a coprire col loro fogliame ampi orizzonti. Essere uomo significa appunto essere responsabile. Significa provare vergogna in presenza di una miseria che pure non sembra dipendere da noi. Essere fieri di una vittoria conseguita dai compagni. Sentire che, posando la propria pietra, si contribuisce a costruire il mondo.

Saint-Exupéry, *Terra degli uomini*



### 3. Sentirsi responsabili

Ci sono due modi per affrontare la corrente degli eventi: farsi trascinare e passivamente subirli o prendere posizione e diventare protagonisti. La questione si ripropone ogni giorno della nostra vita lavorativa...

#### → PUNTI DI VISTA

*Assumersi la responsabilità implica una certa dinamicità mentale. Mi assumo la responsabilità in quanto ho pensato, mi sono posto degli interrogativi, ho intravisto una soluzione e ho deciso di non poter stare solo a guardare.*

*Esistono parecchie situazioni in cui tutti potrebbero vedere, ma ci si finge ciechi per non doversene poi occupare.*

*Per me è importante che venga esplicitato come si passa dalla teoria alla pratica. Il singolo deve fare la sua parte, ma è importante anche l'appoggio esplicito dell'Azienda.*

*Negli anni si è diffuso un atteggiamento che porta a scaricare quello che non è urgente e a lasciarlo al turno dopo. "Questa cosa non è urgente, lo facciamo oggi pomeriggio". Con questo atteggiamento del "qualcuno lo farà, io oggi ho già dato", quello che non è urgente diventa nel giro di due turni un'emergenza a cui bisogna mettere una toppa.*



#### → GIOCO DI IDEE

##### 3.1. Prendersi la responsabilità 1.4., 9.2., 13.3., 1.3.

*A volte vivo l' "équipe" come un' invenzione burocratica per nascondere la responsabilità personale.*

*Quando condividiamo una decisione diciamo all'utente: "Abbiamo deciso insieme di...". Se non condividiamo la decisione diciamo: "Guardi, l'équipe ha deciso...". In questa maniera delegittimiamo l'istituto dell'équipe, tra noi e negli utenti.*

*Piuttosto che esporsi e denunciare un fatto, ci sono persone che preferiscono subire il disagio e si adeguano verso il basso.*

*Molte volte capita che il mio dirigente risponda ad una mia proposta con: "Già io ti dico di no, perché so già che se lo riporto ai piani più alti mi diranno di no". Così non si mette mai in gioco, non si prende mai la responsabilità di proporre...*

*Quando il capo parla dell'errore in maniera troppo generale finisce per non incidere su chi continua a commettere l'errore. Quest'ultimo continua a non sentirsi responsabile del suo comportamento errato e, cosa peggiore, finisce per far sentire colpevoli gli altri.*

### **3.2. Il free rider**

*Abbiamo deciso di creare un sistema condiviso per gestire i turni in festività. Ma qualcuno ha fatto finché è riuscito ad "appioppare" i suoi turni a chi dice sempre di sì.*

*Per noi non c'è quasi mai il problema dei turni di reperibilità. Da anni abbiamo adottato un sistema di programmazione a rotazione che tutti hanno accettato e rispettano, anzi, chi si rende conto, ad esempio, di non lavorare a Natale da tanti anni si propone spontaneamente.*



*A volte capita che se un lavoro non viene svolto il capo prende il faldone dalla scrivania del fannullone e lo mette sulla scrivania di quello che lavora per tutti...*

*Se devo chiedere un favore, un'informazione, un aiuto ad una persona di un altro ufficio, lo faccio non alla persona a cui compete, ma alla persona di quell'ufficio che si rende solitamente più disponibile. E come me gli altri. Con il risultato che la persona disponibile è oberata dal lavoro e che chi non si prende la responsabilità continua a vivere di rendita.*

### 3.3. Equilibrio tra iniziativa personale e aspetti di sistema

*Occorre evitare che la Carta Etica rimanga lettera morta. È necessario che l'Azienda si ponga degli obiettivi pratici e crei dei momenti e degli strumenti in modo che il seme lanciato germogli e che non si creino aspettative poi frustrate. Il processo di radicamento etico va pianificato e governato dall'alto.*

*Come poter agire contro chi vede solo se stesso e non è in grado di riconoscere l'altro? Queste persone sembrano totalmente chiuse e impermeabili a qualsiasi messaggio. La risposta potrebbe essere "far passare di moda" l'arroganza. Nel fare questo non basta, però, l'iniziativa del singolo. L'Azienda deve sostenere le buone prassi individuali con logiche e strumenti di sistema. Ad esempio istituzionalizzando momenti in cui sia possibile parlare delle situazioni lavorative quotidiane alla luce dei principi etici.*

*Non basta mettere dieci persone in una stanza per avere il dialogo: si rischia di ottenere dieci monologhi. Gli incontri devono essere coordinati da qualcuno che sia minimamente formato per condurre un gruppo e che faccia in modo che tali incontri non siano solo momenti di sfogo o di scontro.*

*Il dialogo è il risultato di condizioni organizzative di sistema che siano favorevoli, ma anche della volontà delle singole persone. Senza un sistema che supporti l'iniziativa dei singoli dopo un po' questi perdono la loro energia e motivazione; senza persone motivate il sistema è una scatola vuota.*



*Il parlare di chi o di che cosa ci mette a disagio non deve essere gesto di coraggio, non deve essere rischioso, ma deve essere la normalità. L'Azienda deve creare le condizioni affinché coloro che hanno qualcosa da porre all'attenzione possano farlo sentendosi "tutelati".*

---

## V A L O R E I N G I O C O

### **RESPONSABILITÀ**

---

A che cosa precisamente ci riferiamo quando parliamo di responsabilità personale?


- *Responsabilità di ruolo.* Quando occupiamo un ruolo all'interno di un'organizzazione, esiste in primo luogo una responsabilità di carattere burocratico, in base alla quale siamo giuridicamente responsabili per ciò che riguarda l'assolvimento degli obblighi e delle attese ad esso inerenti.
- *Responsabilità causale.* Scatta quando c'è una relazione causale e fattuale tra le azioni e le conseguenze prodotte. La si elude ad esempio quando non si riconosce un errore commesso o quando ci si nasconde dietro più o meno fantomatiche responsabilità collettive.
- *Responsabilità morale.* Nei confronti di chi o di che cosa?
  - Verso noi stessi  
Lasciare il proprio lavoro inerte, alla deriva, senza impegnarsi per farlo fruttare, significa rinunciare a vivere con pienezza più di metà della nostra vita, destinare all'insignificanza le energie che spendiamo sul lavoro e all'avvilimento i nostri gesti quotidiani.
  - Verso i colleghi  
È necessario un impegno costante a non infrangere quella sorta di fratellanza professionale che costituisce un elemento essenziale dello spirito di gruppo e della reciproca fiducia. Sono da evitare le più o meno sottili denigrazioni, i tentativi di sottrarsi al lavoro, i gesti con cui gettiamo in faccia agli altri i nostri personali diritti, dimenticando di rispettare quelli altrui.
  - Verso l'Ente per cui lavoriamo  
Non è solo in questione il rispetto delle clausole contrattuali che definiscono ruoli e mansioni. Piuttosto l'adesione agli ordinamenti e ai principi etici che costituiscono l'ossatura della nostra attività e che garantiscono l'autentico buon funzionamento della macchina lavorativa.

Il singolo individuo è però in grado di assolvere alle varie responsabilità senza supporto organizzativo? Solo in parte e con fatica. L'Azienda deve adeguatamente assistere l'agire etico individuale definendo logiche e implementando iniziative di sistema atte a promuovere i comportamenti responsabili e a limitare il più possibile quelli irresponsabilmente finalizzati a desintonizzarsi dalla comunità di lavoro.

## LINEE ED INDIRIZZI ETICI

---

- L'impegno e la presa in carico del lavoro vanno considerati, da tutti e a tutti i livelli, fattori essenziali per raggiungere la soglia del ben essere lavorativo.
- L'Azienda chiede ed incentiva l'attiva partecipazione di tutti alla vita lavorativa e la conseguente responsabilità personale nell'espletamento di compiti.
- L'assolvere ai doveri di ruolo non va mai disgiunto da una responsabilità morale che chiede di adoperarsi per il ben essere comune.
- Si sottolinea la necessità di un coinvolgimento allargato della persona, oltre il ruolo e la funzione, alla luce di un'idea di rispetto verso se stessi, verso i colleghi e verso l'Azienda che si rappresenta.
- L'Azienda, compatibilmente con vincoli logistici ed economici, si impegna a creare le opportune condizioni di sistema atte a supportare, coordinare, far vivere le iniziative etiche individuali e di gruppo.
- L'Azienda si impegna a monitorare, a tutti i livelli, la corrispondenza tra comportamenti ed indirizzi etici. Favorisce tutte le iniziative di confronto, non sterilmente polemico, sulla migliore applicazione degli indirizzi di valore contenuti nella Carta Etica.



A poco a poco [...] abbiamo limitato la nostra morale ai problemi dell'individuo. Abbiamo preteso che nessun individuo danneggiasse l'altro. Che nessuna pietra danneggiasse l'altra pietra. E certo non si danneggiano l'una con l'altra, le pietre, quando sono buttate in un mucchio, in mezzo a un campo. Ma danneggiano la cattedrale che avrebbero costruita e che a sua volta avrebbe dato loro significato.

Saint-Exupéry, *Pilota di guerra*

## 4. Pietre sparse

Tracciare confini che dividono o costruire frontiere che avvicinano? Le barriere e i muri sono certo rassicuranti e talvolta anche funzionali. Il problema è che se non vi apriamo varchi e non li superiamo rischiamo di inibire la crescita, nostra e dell'Azienda...

### → PUNTI DI VISTA

*Il dipartimento dovrebbe essere gestito e visto come un luogo di frontiera: il confine dice "chi sono", la frontiera dice "chi siamo".*

*Molto spesso la chiusura viene utilizzata per ridurre il "dispendio energetico" del guardarsi attorno. Ci si chiude agli altri per risparmiare le poche energie disponibili. Il problema è che non ci si accorge che così le si fa perdere a tutto il gruppo...*



*È difficile fare delle proposte quando queste vengono sempre viste con diffidenza, come un tentativo di scavalcare chi ti sta sopra o come un tentativo di prenderti spazi che non ti competono.*

*In fondo non è così illogico che le idee e le procedure non circolino da un reparto all'altro poiché, alla fin fine, sono una "nostra creazione"...*



### → GIOCO DI IDEE

#### 4.1. Rompere il guscio 6.1., 6.2., 10.1., 10.3., 12.3., 11.2.

*Bisogna assolutamente superare la convinzione che dividere, disgregare, isolare sia funzionale per avere sotto controllo l'équipe lavorativa.*



*Non è che rischiamo di badare solo alla perfezione del nostro reparto e a non interessarci a luoghi, funzioni, compiti che sono "sfumati" tra i vari reparti? Queste funzioni spesso invisibili sono invece fondamentali, sono il nostro tessuto connettivo.*

*Il rientro al lavoro dopo dodici mesi di assenza per gravidanza è stato penoso in quanto mi sono ritrovata come chi ha "perso il giro". Proporrei di istituzionalizzare, dopo assenze significative, una riunione con l'équipe.*



*... Una collega che, dopo un anno di assenza per gravidanza, al rientro non accetta i cambiamenti organizzativi che sono avvenuti e continua a lavorare andando contro le nuove modalità anche se sono state spiegate e motivate...*

*Un'occasione di frontiera è anche quando arrivano persone nuove o ne rientrano altre, per esempio dalla maternità. In quel momento, dovendo aggiornare un'altra persona, è più facile osservare il proprio lavoro e, magari, ridefinire alcune cose.*

*Ci sono Strutture isolate fisicamente anche a livello comunicativo. Ciò porta le persone che vi lavorano a "chiudersi nel loro mondo".*

*Il mio servizio è nuovo e complesso perché è un servizio integrato con altri professionisti sul territorio. La necessità di comunicare con tutte queste figure è resa a volte insostenibile dall'ingessatura delle competenze.*

#### 4.2. Giochi di potere 10.2., 13.1., 13.2.

*Nel nostro servizio abbiamo un collega molto bravo che, per paura di perdere il posto, si accolla tutto il lavoro e non delega mai niente, con il risultato di rendersi insostituibile. Arriva a darsi disponibile durante le vacanze e, oramai, quando non c'è lui, noi non riusciamo a fare le cose e dobbiamo chiamarlo.*

*In molti settori non è previsto nessun tipo di tutoraggio o percorso di accoglienza per i nuovi arrivati: tutto è affidato alla buona volontà dei colleghi più anziani. È un grosso impegno ed è questa l'occasione in cui si vede chi vuole dare e chi non vuole dare e si chiude in se stesso, geloso del proprio lavoro oppure bisognoso che l'altra persona "mendichi" il suo aiuto.*

*Perché lascio vagare i pazienti in cerca di un ambulatorio anche se so benissimo dov'è? Forse perché porto avanti la mia piccola battaglia di potere, perché il non farlo quando non è di mia competenza mette in luce le inadempienze di quelli che dovrebbero svolgere tale compito.*

*Se io spiego una cosa ad un collaboratore mi aspetto che lui la spieghi all'occorrenza anche ai suoi colleghi. Se non lo fa, perché vuole tenersi tale competenza solo per sé o per fare il "primo della classe", glielo faccio sempre notare: gli dico che così facendo non considera gli altri, ma soprattutto sottostima se stesso. Di solito dopo questo discorso le cose un po' migliorano.*

*Alcune Strutture Complesse proteggono quello che fanno per impedire concorrenza o "perdite di peso".*



*"Più gli altri reparti vanno male, meglio è, così sarà il mio a risultare il migliore". È questa la mentalità che fino a qualche anno fa c'era in ospedale.*



*Altrove ci sono stati esempi di accreditamento che hanno dato risultati notevoli. La Struttura è stata accreditata per l'eccellenza solo se tutti i reparti/settori raggiungevano un punteggio d'eccellenza. Se uno di essi era al disotto, lo era tutta la struttura. In questa maniera è stato stimolato il fattivo contributo di tutti...*



#### **4.3. Creatività e allargamento** **11.1., 11.2., 11.3.**

*L'ideale sarebbe vivere come giornata "normale" una giornata in cui ci siano occasioni di crescita e stimoli sempre nuovi. Un lavoro pieno di occasioni dovrebbe essere la routine.*

*Sul lavoro mi diverto e quando questo non capita vuol dire che c'è qualcosa che non va. La capacità di divertirmi mi arriva dal vedere il lavoro come un posto in cui si impara, si crea, si esprimono le proprie capacità. Sono un'amministrativa, ma trovo divertimento nella possibilità di migliorare la gestione dei servizi, nel farmi parte attiva nella gestione del proprio lavoro.*



*Essere critici e scardinare degli status quo crea reazioni di fastidio e di rigetto: si preferisce rimanere legati ad una certezza anche se crea inefficienza e fa perdere tempo, piuttosto che aprirsi ad un cambiamento che implica incertezza.*

*Secondo me sarebbe utile un minimo di turn-over in tutti i reparti e gli uffici. A mio avviso quando il gruppo è sempre lo stesso si cristallizza, si appiattisce e si "ammala". C'è sempre bisogno dell'apporto di persone con prospettive nuove o diverse. Per esempio quando sono andata via dal gruppo in cui lavoravo, dall'esterno ho notato delle cose che prima, dall'interno, non riuscivo a vedere.*



*Sono un'infermiera sul territorio e spesse volte ci capita di lavorare a Natale o durante le feste. L'anno scorso il mio collega ha avuto un'idea simpatica. Era di turno il giorno di Natale e si è presentato in casa dei pazienti vestito da Babbo Natale: tale iniziativa è stata apprezzata tantissimo dai pazienti e dalle loro famiglie e ha portato una nota di buon umore anche nella malattia. Questo mi ha aiutato a capire quanto senso abbia il nostro lavoro e quanto piacevole possa essere.*

## V A L O R E I N G I O C O

### FRONTIERA

Sul lavoro vige spesso la logica dei comparti stagni. È la logica del confine: io di qua tu di là e in mezzo una linea di demarcazione, che separa rigidamente ruoli, competenze, ma anche abilità e saperi. Ciascuno si tiene avvinto ai propri e pochi sono i momenti di condivisione, confronto e scambio. Un modo di pensare il lavoro piuttosto pericoloso, che induce molte funzioni a rapprendersi e molte persone a irrigidirsi sulle proprie posizioni.

Esiste però un'altra possibilità: moltiplicare le occasioni di frontiera. La frontiera, a differenza del confine, è un autentico spazio di mezzo, una realtà particolare tra due realtà diverse, all'interno della quale persone, ruoli, esperienze, saperi possono incontrarsi, sperimentare nuove soluzioni, ibridarsi a vicenda. È un luogo, fisico o mentale, dove i confini continuano a esistere, ma vengono superati, un luogo di intrecci e di trasformazioni, dove sono favoriti gli scambi, le integrazioni, gli innesti.


Non favorire la circolazione delle informazioni e rifiutare la condivisione delle conoscenze impoverisce gravemente il mondo lavorativo. In modi e forme diverse.

- Impedisce il processo di osmosi del *know how*. Un gruppo di lavoro è una sorta di organismo. Se gli scambi tra le sue parti costituenti non avvengono, il lavoro rallenta e la sua qualità scade.
- Impedisce che si instaurino circoli virtuosi per quanto riguarda buone prassi e innovazioni. Le buone idee rimangono così confinate in ambiti ristretti e non incidono che in misura modesta sul più generale andamento dell'Azienda.
- Favorisce la sindrome della gestione privatistica del lavoro. Chi ne è colpito ha un distorto senso del ruolo e della mansione che ricopre, considera ciò che fa e soprattutto ciò che sa un bene personale e inalienabile, che quindi va difeso con recinzioni o "fili spinati". Conseguenze sono atteggiamenti ostruzionistici nei confronti di chi chiede maggiore condivisione e mal funzionamento del servizio in caso di assenza di colui che ha accentrato su di sé procedure e conoscenze.
- Causa gravi intoppi al processo di continuo aggiornamento normativo, procedurale, tecnologico, processo indispensabile e che costituisce la via maestra per mantenere alto il livello di qualità del nostro lavoro.

## LINEE ED INDIRIZZI ETICI

---

- L'Azienda ritiene la logica dei "comparti stagni" dannosa per il ben essere e per la qualità della vita lavorativa. Scoraggia gli atteggiamenti improntati alla chiusura, all'arroccamento sulle proprie posizioni, al disinteresse verso le altrui logiche e dinamiche lavorative. È essenziale che ciascun Reparto o Settore spinga lo sguardo oltre i propri confini, valuti e consideri tempi, logiche, priorità, procedure delle altre Strutture per giungere alla migliore armonizzazione.
- L'Azienda scoraggia ogni tentativo di gestione privatistica del lavoro e ogni comportamento, individuale o di gruppo, implicante il disfunzionale accentramento di procedure e conoscenze.
- L'Azienda incoraggia gli scambi di conoscenze e le iniziative finalizzate a rendere patrimonio organizzativo le esperienze di singoli individui o Strutture.
- L'Azienda combatte ogni impedimento alla fluidità della vita lavorativa causato dall'influenza di logiche di potere autonomamente ed indebitamente createsi in Strutture o Servizi.
- L'Azienda sostiene e promuove, se concordate, le iniziative innovative gestite in maniera autonoma e responsabile dai dipendenti volte alla ricerca dell'eccellenza della Struttura o del Servizio e della qualità della vita lavorativa.



Gli avvenimenti essenziali, quanto sono  
semplici! [...] L'essenziale, il più delle  
volte, non ha peso. Un sorriso è spesso  
l'essenziale. Si è ripagati da un sorriso. Si è  
ricompensati da un sorriso. Si è animati da  
un sorriso. [...] Ci raggiungiamo nel sorriso al  
di sopra dei linguaggi, delle caste, dei partiti.  
Siamo i fedeli di una stessa Chiesa, il tale con  
le sue usanze, io con le mie.

Saint-Exupéry, *Lettera a un ostaggio*

## 5. Semplici accordi

C'è chi pensa che andare sbrigativamente per la propria strada badando solo all'obiettivo da raggiungere sia il comportamento migliore. Forse è un modo di fare ingannevole che permette, a tutti, di ottenere molto meno di quanto sembra...

### → PUNTI DI VISTA

*A volte capita che, quando chiedo ai miei collaboratori di portarmi dei documenti, me li sbattano sulla scrivania. Questo atteggiamento mi fa arrabbiare, ma non faccio niente, un po' per lasciar correre, un po' perché non ritengo degno dire qualcosa su tale comportamento.*

*Occorre far riflettere gli arroganti sul fatto che sono uomini straordinariamente importanti, come tutti gli altri.*



*Ultimamente sento una sorta di "avarizia affettiva" in Azienda. Non sempre e per tutto si può pretendere il riconoscimento economico, ma ognuno di noi ha diritto ad essere trattato con un minimo di cortesia, che sia un collaboratore o un dirigente.*

### → GIOCO DI IDEE

#### 5.1. La forza della gentilezza

*Mi ricordo di un mio primario chirurgo che alla fine di ogni operazione aveva l'abitudine di ringraziare le strumentiste. Magari durante l'operazione era stato duro e si era rivolto a loro con poca cortesia, ma ringraziandole alla fine, spesso tutto rientrava, anzi si era fatto ben volere da tutte.*



*Non dobbiamo confondere la gentilezza con la fragilità. Essere gentili non vuol dire perdere autorità o autonomia di giudizio. Tutt'altro: la gentilezza è vera forza.*

*Lavoro da quando avevo quattordici anni e ho imparato che è veramente utile ed importante porsi sempre in maniera cortese con le persone. Ho visto che la logica della cortesia ripaga e che, spesso, così facendo ottengo più in fretta quello che desidero. Le persone sovente mi dicono: "Te lo faccio anche perché sei sempre così disponibile e gentile".*



*Quando telefono ai colleghi nella maggioranza dei casi vengo letteralmente "tirata giù" dalla scortesia e dalla rigidità delle telefonate. Quando mi capita, invece, di telefonare ad una determinata collega che è sempre cortese, poche parole mi cambiano, in meglio, la giornata.*

*Mi è capitato di sbagliare numero e di pensare di telefonare ad un tecnico quando invece ha risposto un primario che, quando ho detto: "Sono... telefono per...", mi ha risposto: "Ma lei sa con chi sta parlando? Cerchi di non sbagliare più!" e ha messo giù.*

*Sono convinta che sia importante durante una visita al paziente compilare la cartella al computer continuando a rivolgergli lo sguardo e non guardando solo lo schermo. Per far sì che egli si senta più a suo agio, basterebbe mantenere questo contatto oculare e spiegarli il perché stiamo utilizzando il computer. Penso che lo stesso principio valga anche con i colleghi.*



*È strabiliante vedere come per colpa del comportamento brutale di un dirigente tutto il settore ne sia condizionato. È come se l'atteggiamento negativo si propagasse come una malattia.*

*Come un esempio negativo può condizionare tutto il gruppo, anche un esempio positivo lo può fare. Da noi l'arrivo di una persona dotata di grazia è riuscito a contagiare tutti i colleghi.*

*In questo momento la mia realtà lavorativa mi fa soffrire. È difficile salutarsi e sorridersi con spontaneità e questo per me è diventato un peso insostenibile. Una volta ho salutato calorosamente un collega che, invece, mi ha risposto: "Basta con queste smancerie".*

## 5.2. Segnali di riconoscimento nell'accoglienza 7.1.

*Una volta ero di guardia di notte e vengo chiamato in un reparto che non conosco. Arrivo, l'infermiera mi dice: "Sta male il signore X nella camera Y" e riprende a scrivere quello che stava scrivendo. Non si è chiesta se io avessi bisogno di informazioni di contesto in un reparto sconosciuto, con patologie che magari non mi erano usuali. È stato come se mi dicesse: "Sei di guardia tu, aggiustati, è un problema tuo".*



*Il riconoscimento si nutre di piccole cose. L'ho provato nel momento in cui ho dovuto svolgere una consulenza in un reparto: mi è stata messa a disposizione una stanza, mi è stata portata la paziente, sono stato presentato. Ho detto: "grazie di cuore".*



*Da quest'anno chirurgia è diventata sede didattica e abbiamo voluto pensare a dei momenti di accoglienza perché gli studenti si sentivano disorientati e non accolti. Durante la prima mattinata presentiamo le persone e gli spazi del reparto ad ogni studente.*

*Nella mia Struttura c'è stato un nuovo inserimento e abbiamo deciso di riunirci insieme per discutere come accoglierlo al meglio e come migliorare il suo e il nostro lavoro.*

*Quando ho iniziato a lavorare in Azienda sono stato ben accolto, dai sorrisi di chi ho incontrato nei corridoi, all'attenzione che l'Azienda ha dimostrato nel risolvere alcuni piccoli problemi pratici della mia quotidianità lavorativa.*

### 5.3. Segnali di riconoscimento nella quotidianità 7.1.

*Il riconoscimento si basa su piccole cose. L'altro giorno il mio superiore, invece di farmi salire al suo ufficio a ritirare del materiale, è sceso lui a portarmelo. . .*

*Le scuse non significano tanto e solo l'ammissione dell'errore. Rappresentano la capacità di sapersi decentrare, di vedere le cose dal punto di vista degli altri.*

*Il dirigente precedente aveva l'abitudine di riunirci a Natale per gli auguri e il panettone ma, la cosa più importante, era che nell'occasione ci parlava, ci ringraziava e riconosceva il nostro lavoro. Per me era una boccata di ossigeno che mi faceva lavorare con impegno per tutto l'anno.*



*Ho avuto tre dirigenti. Solo quest'ultima viene a salutarci al mattino e non si vergogna di andare a pranzo con i collaboratori.*

*Mi sono accorto che la prima cosa che devo fare come primario quando entro in reparto è andare a salutare tutti. Sento che se un giorno non lo faccio, trasmetto il messaggio che c'è qualcosa che non va.*

*Il nostro capo passa raramente a salutarci. Il più delle volte ci accorgiamo che c'è perché ci arriva una email. . .*



*Sorriderci vuol dire "Io ci sono" e "Tu ci sei".*

*Esiste il modo di dire: "Non lo degno di uno sguardo" che significa non fare entrare l'altro nella propria esistenza. Mi capita di usare consapevolmente questa tecnica quando non ho voglia di relazionarmi con qualcuno. Mi rendo conto che questa strategia è molto potente (e pericolosa. . .) perché funziona sempre e gli altri mi stanno "alla larga".*

*Nel nostro piccolo ufficio, che non è il paradiso, tutte le mattine ci facciamo il caffè insieme. È un momento nostro, magari fatto anche in fretta, ma è il momento in cui ci guardiamo faccia e ci ricordiamo che siamo persone.*

*Riconoscersi e rispettarsi è donarsi reciprocamente tempo: da una parte non farlo perdere a chi è sopra di noi, dall'altra trovarne per i collaboratori.*

## V A L O R E I N G I O C O

### **CORTESIA**

La vera cortesia, è stato detto, è una forma di intelligenza sociale. Nulla a che vedere quindi con i gesti manierati o con le affettazioni superflue. La cortesia è piuttosto quella capacità di usare l'intelligenza per tener conto delle circostanze e degli stati d'animo delle persone che ci circondano. È quella capacità che spinge ad andare un po' oltre noi stessi, fino ad esplorare il mondo così come potrebbero vederlo e sentirlo gli altri. La persona cortese è sensibile alla sofferenza altrui e, molto semplicemente, si impegna a fare quanto è in suo potere per rendere l'ambiente di lavoro più sereno e vivibile.

Perché la cortesia?

La cortesia nei comportamenti innanzitutto permette di produrre, attraverso la grazia e la dolcezza, efficienza, ordine e conciliazione nella comunità di lavoro. Facendo così risparmiare a tutti tempo, energie, ed inutili frustrazioni.

La cortesia rappresenta inoltre un potente fluidificatore di relazioni, un fondamentale presupposto per vivere e lavorare insieme, grazie alla sua capacità di diffondere nel gruppo di lavoro una particolare tensione etica alla collaborazione e ai rapporti umani.

La cortesia infine è il modo più semplice per segnalare a chi ci circonda che intendiamo *rispettarlo*, che cioè non abbiamo alcuna intenzione di trattarlo da numero, che vogliamo tenere nella giusta considerazione le sue idee e i suoi sentimenti, che non vogliamo umiliarlo, minacciarlo o offenderlo.

Che cosa richiede l'uso della cortesia? Non occorrono grandi gesti e non necessitano particolari sacrifici. Tutt'altro. La cortesia consiste nell'utilizzare le parole e i piccoli gesti quotidiani per mantenere alta negli altri la loro stima di sé, nell'adottare semplici accorgimenti, verbali e non verbali, per non limitare o addirittura schiacciare la loro autonomia e la loro libertà d'azione.

Questione di forma, quindi? Sì, ma una forma che conta e che rimanda a fondamentali valori etici sottostanti.



## LINEE ED INDIRIZZI ETICI

---

- L'Azienda necessita che la cortesia e la cura messe nelle forme di comportamento e di comunicazione rappresentino il primo e fondamentale modo per tradurre in stile professionale i valori del rispetto e della persona.
- L'Azienda ritiene che la qualità del lavoro sia anche frutto di atteggiamenti e di scelte comunicative, verbali e non verbali, volte al costante riconoscimento delle persone che ci circondano.
- L'affabilità e la cortesia devono diventare stile di comportamento capillarmente diffuso, a tutti i livelli e in tutte le situazioni.
- In coloro che ricoprono posizioni di vertice, la gentilezza del tratto è da ritenersi indice della consapevolezza della propria condizione di potere e la migliore espressione di una raggiunta maturità di leadership.

Certo lo conosco quel fabbro del mio villaggio che viene da me e mi dice: "Non m'importa di ciò che non mi riguarda. Se ho il tè, lo zucchero, l'asino ben pasciuto e la moglie accanto a me [...] allora sarò pienamente felice e non chiederò più nulla". Ma come potrebbe essere felice se è solo al mondo nella sua casa? Se abita con la famiglia una tenda sperduta nel deserto? Perciò io lo obbligo a correggersi: "Se ritrovi alla sera altri amici sotto le tende, se questi amici hanno qualche cosa da dirti e ti raccontano le notizie del deserto..."

Perché vi ho visti, non dimenticatelo! [...] parlavate evidentemente dei vostri figli, di quello che si fa grande e di quello che è ammalato, parlavate evidentemente della casa, ma senza insistere troppo. E cominciavate ad animarvi solo quando si sedeva quel viaggiatore che sbarcava da una carovana proveniente da lontano e vi sciorinava le meraviglie di laggiù, gli elefanti bianchi di un principe e il matrimonio a mille chilometri di distanza di quella fanciulla di cui conoscevate appena il nome. Oppure vi parlava di quello spostamento di nemici. Oppure vi raccontava di quella cometa o di quell'affronto o di quell'amore o di quel coraggio [...]

Allora vi sentivate pieni di spazio e legati a tante cose, allora la vostra tenda amata e odiata, minacciata e protetta, assumeva il suo vero significato. Allora eravate presi in una rete miracolosa che vi mutava in qualcosa più vasto di voi...

Saint-Exupéry, *Cittadella*

## 6. La rete miracolosa

“Basta che io faccia il mio lavoro e gli altri il loro, e tutto andrà a gonfie vele”. Le cose non sono così semplici. Il lavoro richiede un grado di coordinamento che soltanto una capillare rete di connessioni e di scambi interpersonali è in grado di garantire.

### → PUNTI DI VISTA

*Gli incontri e i momenti di confronto sono proprio quelle occasioni in cui possiamo sfatare i nostri pregiudizi e scoprire che le persone forse non sono completamente come pregiudizialmente ci aspettiamo...*

*Si è un po' tutti concentrati solo sulla propria performance. Il dirigente rischia di pensare solo al raggiungimento degli obiettivi di budget e non si spende veramente nel condividere gli obiettivi con le altre professionalità che lavorano nella sua Struttura, o al massimo, lo fa solo formalmente.*



*La mia sconfitta personale da dirigente è che ci sono persone che non vogliono partecipare alle decisioni. Preferiscono che sia io a prenderle anche se c'è il rischio che tali decisioni li danneggino. Preferiscono una decisione che non approvano per poi criticarla.*



*Anche se sono il dirigente a volte chiedo consiglio alla coordinatrice infermieristica su tematiche o argomenti che lei conosce meglio di me. Quando lo faccio spesso sento dire sarcasticamente dagli altri collaboratori: “Abbiamo capito chi comanda...” Mi rendo conto che certi stereotipi sono proprio duri a morire...*

### → GIOCO DI IDEE

#### 6.1. Sedersi attorno a un tavolo 4.1., 10.3.

*Durante la pausa pranzo abbiamo scelto di apparecchiare la tavola con una tovaglia di tessuto, di cucinare ognuno qualcosa a casa e di condividere il pasto insieme. Questi momenti sono diventati non solo più piacevoli, ma anche una maniera più rilassata di parlare di lavoro. Anzi, questo momento è stato scelto proprio con l'intenzione di creare degli spazi in cui poterci sedere insieme e discutere, per evitare di dirci le cose solo nei corridoi. Siamo arrivate a questa soluzione perché lavorando sul territorio e con orari diversi non c'era modo di vedersi e c'era il grosso rischio di creare incomprensioni. Questi pranzi sono anche momenti in cui “ci si manda a stendere”, ma con il tempo e il modo di spiegarsi.*



*È capitato che un distretto territoriale si trovasse all'improvviso con una carenza di personale. Ad una prima riunione dei coordinatori di distretto tutti hanno affermato che era per loro "impossibile" trovare del personale da dare al distretto in difficoltà. Dopo la condivisione dei metodi di analisi del problema e di raccolta dei dati, ognuno ha veramente capito quanto poteva dare. Alla fine, le risorse per il distretto in difficoltà si sono trovate, senza salti mortali da parte di nessuno.*

*Lavoro con persone nello stesso stabile e negli stessi uffici ma non ci vediamo quasi mai. Mi piacerebbe poter lavorare insieme, costruire insieme, ma non è quasi mai possibile. Questa situazione mi fa sentire come se mi mancasse l'aria, in quanto ritengo che l'innovazione, la creatività e molto del senso del lavoro derivino dal condividere un progetto con gli altri.*



*Da tre anni abbiamo istituzionalizzato una riunione settimanale che una volta al mese è plenaria e coinvolge medici ed infermieri del reparto, mentre le altre riunioni settimanali sono solo per i medici. Durante tali riunioni settimanali si discutono i singoli casi. Anche a queste riunioni abbiamo invitato a partecipare le infermiere di turno, che in quel momento non siano occupate, visto che la conoscenza del paziente che esse hanno è per certi aspetti più approfondita e, quindi, un loro contributo può farci vedere aspetti importanti del caso. Purtroppo anche quando sono chiamate e sollecitate non dimostrano un particolare interesse a partecipare. Una soluzione potrebbe essere spostare la riunione in un momento chiave, magari all'inizio del turno e non alla fine, facendo così passare il messaggio che è un momento importante di lavoro e che si fa di tutto per metterle in grado di partecipare.*

*Accade tutti gli anni quando c'è l'apertura dei centri traumatologici che qualcosa nella consegna del materiale e nella organizzazione dei centri vada storto. Ogni anno ci si dimentica che il materiale non va solo ordinato, ma anche trasportato, che l'autista deve essere avvisato, etc. Quest'anno si è deciso di fare delle riunioni preventive per organizzare l'apertura e, per la prima volta, ho visto persone che sentivo solo per telefono e, anche grazie a queste riunioni, sembra che le cose funzionino meglio e che gli intoppi siano diminuiti.*

*Ci sono reparti che non hanno neanche un luogo fisico in cui riunirsi e parlare senza stare in corridoio disturbando i pazienti o in un ufficetto dove si entra solo in tre. Organizzare una riunione, anche solo a livello logistico, è quindi quasi impossibile.*

## 6.2. Obiettivi condivisi 4.1., 9.1., 10.2.

*In base alla mia esperienza posso dire che la condivisione degli obiettivi sia la carta vincente per un buon risultato. È chiaro che non sempre è facile, ma il tempo impiegato lo recuperi successivamente e ottieni che quasi sempre la maggior parte dei colleghi non si senta estranea a quanto l'Azienda richiede.*

*È molto rischioso quando un direttore di Struttura Complessa pensa ai suoi obiettivi e non li condivide con il personale. Il risultato è che ognuno pensa a se stesso.*



*È importante conoscere i criteri e gli obiettivi, partendo da quelli delle Unità Operative per poi passare a quelli dei Dipartimenti e poi a quelli generali della USL. Ciò che frequentemente genera il risentimento è il non avere chiaro quali sono i criteri attraverso cui si definiscono le priorità aziendali.*

## 6.3. Agire partecipato 8.3.

*Coinvolgere le persone nelle decisioni è davvero difficile: devo correre dietro ai miei collaboratori per farli partecipare a riunioni di condivisione. Ho dovuto metterla un po' sul ridere e dire che ci sarebbe stato un premio per il più assiduo. Vengono solo se la riunione viene trasformata in corso ECM, così ci sono i crediti...*



*Alcuni mesi fa è stato necessario acquistare delle sedie per il nostro reparto. Ho ritenuto fosse necessario dare delle informazioni in più all'amministrativo che avrebbe dovuto fare l'ordine, in quanto era molto importante che le sedie avessero caratteristiche particolari. Per definire le caratteristiche ho coinvolto un po' tutti: dal primario a chi le sedie le avrebbe poi dovute pulire. Ho poi cercato su internet il modello di sedia più adatto. Non solo siamo riusciti a fornire tutte le informazioni all'amministrativo per fare l'acquisto giusto, ma siamo usciti dai nostri confini di sanitari e amministrativi per dialogare. Quando sono arrivate le sedie, le OSS mi hanno fermato e mi hanno detto: "Hai visto? Sono arrivate le sedie, sono proprio quelle che abbiamo scelto! Sono proprio belle".*



*Nel nostro reparto infermieri e medici discutono insieme dei casi in modo da avere una visione comune del problema e in modo da comunicare in modo uniforme con il paziente. Una volta questa pratica virtuosa era più frequente, in quanto i medici e gli infermieri avevano molto meno tempo "di sala" e più tempo di condivisione. Adesso questa cosa si fa, ma più frettolosamente.*

*Nel mio servizio bisognava cambiare alcune attrezzature. La scelta è stata fatta senza interpellare i tecnici e adesso i tecnici non utilizzano le attrezzature acquistate...*

*A volte non si coinvolgono i collaboratori nelle decisioni da prendere per paura che si chiudano e inizino a chiedersi: "Ma cosa c'è dietro? Perché ci chiedono di partecipare? Dov'è la fregatura?"*

---

V A L O R E I N G I O C O  
**CONDIVISIONE – DIALOGO**

---

**P**arlare di amicizia sul lavoro può creare sconcerto, addirittura imbarazzo. Siamo troppo impregnati della concezione romantica che vede l'amicizia come fenomeno intimistico e sentire strettamente privato. Per i Greci antichi invece l'amicizia (*philia*) aveva carattere pubblico e funzioni *politiche*.

Occorre però intendersi circa il genere di amicizia di cui stiamo parlando. Non è una sorta di corrispondenza d'amorosi sensi e neppure un annullamento simpatetico delle differenze. Piuttosto è ciò che consente agli esseri umani di incontrarsi *nonostante* le loro differenze, creando un tessuto di concrete relazioni intersoggettive. Su che cosa si fonda questa particolare amicizia che garantisce la buona convivenza? Sulla capacità, peculiarmente umana, di convogliare le diversità in uno spazio *dialogico* di incontro. Sulla possibilità di mettere in parole prospettive, divari e discordanze, di farne discorso, per poi, discorsivamente, scambiarsi le esperienze del mondo da cui le differenze hanno origine.

Il dialogo, intuirono i Greci, trasforma la realtà in un luogo dove *con-vivere*. Rappresenta la possibilità di produrre armonia nel lavoro, senza scadere nella gelida proceduralità o senza dover ricorrere all'autorità e all'imposizione.

Senza dialogo l'uomo non può fare autentica e profonda esperienza del mondo. Rimane in superficie, irretito da chiacchiere vuote e da privati deliri. La realtà gli rimane inaccessibile. L'obiettività di cose ed eventi, che di fatto consiste nella loro intrinseca complessità, resta celata allo sguardo di chi conosce solo la sfiducia e il serpeggiante sospetto, di chi vive della e nella sua privatezza, incapace di condividere il suo mondo con altri, inadatto a partecipare all'esperienza umanissima del discorrere insieme.

## LINEE ED INDIRIZZI ETICI

---

- L'Azienda si impegna a promuovere, a tutti i livelli e in tutti i settori, logiche, strumenti e modalità di partecipazione e di integrazione lavorativa.
- L'Azienda scoraggia l'isolamento lavorativo di persone, ruoli e settori. Promuove presso tutti i dipendenti e collaboratori le iniziative comunicative e i progetti sinergici finalizzati, tra l'altro, a rafforzare un clima organizzativo fondato sulla trasparenza e sulla reciproca fiducia.
- L'Azienda incoraggia, nel rispetto dei tempi e delle esigenze di servizio, le forme e le quotidiane iniziative volte alla condivisione di indirizzi, idee, e decisioni.
- L'Azienda valuta positivamente e promuove la capacità di coordinatori e dirigenti di condividere e far condividere decisioni e procedure.
- Gli indirizzi e gli obiettivi di budget devono essere forniti e condivisi con tutto il personale interessato in modo chiaro e, compatibilmente con la complessità e la mutevolezza dei problemi affrontati, in maniera univoca e non contraddittoria.

La grandezza d'un mestiere sta forse, in primo luogo, nel vincolo che esso crea fra gli uomini: un solo lusso vero esiste, ed è quello dei rapporti umani. Lavorando unicamente per i beni materiali ci costruiamo da soli la nostra prigione. Ci rinchiudiamo, solitari, con la nostra moneta di cenere che non procura nulla di ciò che vale la pena d'essere vissuto. Se cerco tra i miei ricordi quelli che mi hanno lasciato un sapore durevole, se faccio il bilancio delle ore che contarono, ritrovo infallibilmente ciò che nessuna ricchezza sarebbe valsa a procurarmi. Non si compera l'amicizia di un compagno vincolato per sempre a noi dalle prove vissute insieme. Quell'aspetto nuovo del mondo dopo la tappa difficile, quegli alberi, quei fiori, quelle donne, quei sorrisi colorati di fresco dalla vita che l'alba ci ha reso poc'anzi, quel coro di piccole cose che ci ricompensano, non può comperarli il denaro.

*Saint-Exupéry, Terra degli uomini*



## 7. Il vero lusso

Quando si parla di "persone" qualcuno accenna al "capitale relazionale"... Forse non sbaglia. L'autentica e duratura "ricchezza" di un'organizzazione risiede nella solidità della tessitura relazionale sottostante i prodotti o le prestazioni che eroga.

### → PUNTI DI VISTA

*Io mi sforzo di riconoscere i miei collaboratori, ma spesso volte mi sento poco riconosciuto come persona da parte loro. La sensazione è che il riconoscimento non sia reciproco: "Tu sei chi comanda, vedi di accettare il tuo ruolo e il fatto che a volte ti sentiamo come il nemico: non ti spetta il riconoscimento perché hai già il potere".*

*Quando cambia un direttore o un primario l'impressione è di essere dei "servi della gleba" che vengono venduti con la terra.*

*Quando sono stanco e ho una quantità di cose da fare a volte mi sento un po' una rotella di un ingranaggio che si sta per rompere. Se un collega che ha altrettante cose da fare si offre di darmi una mano, anche se rifiuto e il mio carico resta uguale, mi sento meno stanco e l'ingranaggio non si rompe.*

### → GIOCO DI IDEE

#### 7.1. Ruoli e persone 2.1., 5.2., 5.3., 8.1., 8.2.

*I ruoli sono standard, le persone sono invece diverse e sono le "interpreti" dei ruoli. La ricchezza organizzativa sta nella ricchezza delle loro interpretazioni.*



*L'attenzione verso la persona serve anche a prevenire molte criticità sul lavoro. Ne ho avuto un esempio poco tempo fa. Come dirigente non ho posto particolare attenzione agli atteggiamenti di chiusura di un collaboratore che poi ha dovuto lasciare temporaneamente il lavoro a causa di una depressione. Forse avremmo potuto evitarlo se avessimo notato i segnali che lanciava come segnali interpretandoli come segnali di una "persona" e non solo di ruolo.*

*È fonte di malessere essere trattati come numeri, burattini senz'anima come se uno valesse l'altro.*

*Il giorno che ho ricevuto la lettera di trasferimento da una U.B. all'altra senza che nessuno mi avesse convocato e parlato sono stata malissimo. Ho accettato il fatto che non ci fosse bisogno di me in quella Struttura, ma almeno parlarne e dirmelo di persona...*



*Lavoro in un reparto ospedaliero in cui tra colleghi si va molto d'accordo. Ne sono esempio il fatto di aspettarsi per dare le consegne, il cercare di fare gruppo, magari organizzando piccoli momenti di convivialità (portare le brioches la mattina, cucinare gli spaghetti tutti insieme), oppure il venirsi incontro per concordare il calendario delle ferie.*

*In una grande Azienda dove devi "produrre", spesso non si ha tempo di fermarsi a guardare chi chiede qualcosa, anche solo di essere ascoltato. Salvo poi pensarci la notte...*

*Le possibilità di contatto relazionale e anche fisico con il paziente sono sempre di meno. Io cerco di dirlo ai miei colleghi medici più giovani: il giro visite non deve essere un giro di compilazione di cartelle e basta, il paziente va guardato, ascoltato, visitato e toccato. Anche con i colleghi i rapporti sono più tesi proprio perché tutti siamo occupati a compilare cartelle, a produrre prestazioni e a inserire dati.*

*Trovo un po' assurdo che quando vengo chiamata da un collega in pronto soccorso per una consulenza il collega quasi non mi racconti più il caso, ma mi mostri un monitor di computer e mi consegni una pila di fogli. Non parliamo poi di avere la possibilità di farsi raccontare il caso dal paziente stesso...*

## 7.2. **Questione di "etichetta"** **2.2., 2.3., 12.2.**

*Ho solo fatto un po' di carriera, ma sono sempre quella di prima. Molti ex colleghi invece hanno smesso di salutarmi. Questo mi fa stare male perché solo in quanto occupo un posto più alto nella gerarchia sento che gli ex colleghi mi vivono come qualcuno che è "passato al nemico".*



*Facendo carriera il ruolo rischia sovente di "mangiarsi" la persona. Per me, ma soprattutto per gli altri, io sono diventato il servizio che dirigo. Si identifica il servizio con il primario: non è facile per la persona che lo dirige e non è positivo neanche per il servizio.*

*Le etichette vanno superate tenendo conto della "biodiversità". Il dirigente deve stare attento a non incollarne, ma a valorizzare le specificità di ciascuna persona.*

*Non vedere chi ci lavora al fianco come una persona cristallizza l'intera organizzazione, provoca la formazione di stereotipi sulla base di un comportamento che, magari, è stato adottato solo una volta. La persona, a differenza di una macchina, messa nella stessa situazione può reagire diversamente, perché forse ci ha riflettuto e ha cambiato prospettiva.*

*Sono una persona allegra e mi capita ogni tanto di raccontare una barzelletta sul lavoro. Spesso, però, per questo vengo giudicata male perché si pensa che la troppa allegria non si addica a una persona che occupa la mia posizione.*

*Sento forte la necessità di dare risposte e riconoscimento al paziente in quanto persona, mentre mi rendo conto di essere carente di questa tensione etica verso i colleghi. Ho la consapevolezza di essere sbilanciato: ogni volta che c'è da scegliere tra il paziente o il collega applico uno schema di default.*



*È stato affidato al mio servizio un operatore con problemi psichiatrici, ritenendo che fosse utile "lasciarlo tranquillo". Il giorno in cui, grazie alla rete di aiuto che era stata creata per lui dal suo gruppo di lavoro, è riuscito a lavorare tenendo gli stessi ritmi degli altri, ho provato una grande soddisfazione. È stato per me un bell'esempio di cosa significa riconoscere la persona al di là della sua etichetta.*



*Sentiamo meno l'obbligo di riconoscere e rispettare chi pensiamo sia già gratificato di suo dalla sua posizione lavorativa. Magari è gratificato in quanto ruolo, ma forse non in quanto persona.*

### 7.3. L'aiuto

*È bello quando le persone si propongono per sostituire colleghi assenti, quando nei momenti di difficoltà ti dicono: "Se hai bisogno cercami, io ci sono".*

*Tempo fa ho avuto un lutto. Fino ad allora avevo un rapporto solo formale con il mio capo, ma in quel periodo lui è "sceso" dalla sua posizione e mi ha aiutato tenendo conto del mio stato d'animo e alleggerendo le richieste lavorative nei miei confronti.*



*Spesso noi operatori sanitari abbiamo un grande senso di impotenza di fronte ai drammi che vediamo e che viviamo. Anche con i colleghi, spesso ci defiliamo perché non sappiamo cosa dire. Pur non potendo cambiare le cose, anche solo esserci e non nascondersi può aiutare molto: trasmette all'altro la sensazione che stiamo dando importanza a quel momento e al suo stato d'animo.*

*Bisogna anche riconoscere i propri limiti e imparare a chiedere aiuto. Confesso che a volte preferisco non chiedere e barcamenarmi piuttosto che mostrare agli altri di aver bisogno d'aiuto.*

*Aiutare non vuol dire sostituirsi. Ho una collega che ha delle difficoltà e non approvo il fatto che le altre colleghe la sostituiscano sempre: in questa maniera non si fa crescere la persona. Aiutare è rendere l'altro autonomo, non renderlo dipendente.*

## V A L O R E I N G I O C O

### RISPETTO

“R ispettare” etimologicamente significa “notare”, “volgersi a guardare”, “rivolgere l’attenzione verso qualcuno o qualcosa”. Il rispetto è in primo luogo un accorgersi che non siamo soli, e che attorno a noi il mondo è popolato da altri esseri che chiedono di essere semplicemente notati, non calpestati, riconosciuti per ciò che sono e fanno. Esseri che meritano ciò che noi meritiamo: di essere riconosciuti nella loro integrità di persone portatrici di pensieri, sentimenti, emozioni.

Nella vita lavorativa il rispetto assume fondamentalmente tre diverse forme di riconoscimento.

- Riconoscere le caratteristiche distintive di chi ci circonda ed evitare ogni omologazione. Assimilare una persona a un genere, a un ruolo o a una funzione la priva del suo tratto peculiare e distintivo: l’unicità.
- Riconoscere ai nostri collaboratori il diritto-dovere di avere ed esporre idee e sentimenti. Il rispetto chiede di valorizzare e stimolare senza incertezze l’autonomia di pensiero e la libera espressione.
- Riconoscere a tutti coloro che lavorano una qualche importanza, un valore e una significatività per il ben essere della comunità di lavoro in cui sono inseriti. Non avvilirli, trattandoli come “complementi d’arredo”, elementi accessori, marginali e facilmente sostituibili.

Le offese morali consistono in forme di umiliazione e di mortificazione con cui viene disprezzata e intaccata l’integrità personale di un altro essere.

Offendiamo qualcuno non solo quando lo insultiamo con una parola o con un gesto, ma quando spezziamo il buon rapporto che ha con sé stesso, quando non gli diamo i riconoscimenti necessari per farlo sentire “persona”.

Ad ogni forma di riconoscimento corrisponde quindi all’opposto uno strappo, un’offesa morale.

- Intacchiamo la fiducia che qualcuno ha in se stesso ogni volta che facciamo come se non esistesse, quasi fosse invisibile o una sorta di automa meccanico.
- Danneggiamo la sua autonomia trattandolo da mero esecutore, privo di giudizio e senso critico;
- Spezziamo la sua autostima quando lo facciamo sentire “sbagliato”, superfluo o peggio inutile.

## LINEE ED INDIRIZZI ETICI

---

- L'Azienda riconosce a dipendenti e collaboratori il diritto di venire riconosciuti e considerati in quanto esseri portatori di un'intrinseca dignità, indipendentemente dal ruolo e dalla funzione ricoperta.
- Tutti coloro che lavorano in Azienda si impegnano a:
  - riconoscere e rispettare i tratti distintivi e caratteristici di ciascuna persona; evitare ogni sua omologazione in un ruolo o in una funzione e ogni pregiudizievole etichettatura;
  - riconoscere a colleghi o collaboratori il diritto-dovere di avere e di esporre idee personali e propri sentimenti;
  - non avvilire colleghi o collaboratori, mortificandoli, marginalizzandoli o isolandoli.
- Il dipendente o il collaboratore, che operi con diligenza e responsabilità, deve trovare nel proprio responsabile e nei colleghi persone solidali e partecipi delle sue eventuali difficoltà personali e professionali. Coordinatori e dirigenti devono, a loro volta, ricevere dai collaboratori analogo riconoscimento.

Ascolto un passo tranquillo riempire la notte: "Oh! Buonasera, capitano..."

"Buonasera!"

Non lo conosco. È stato, fra noi, come un "ohé" di battellieri da una barca all'altra.

Ancora una volta ho provato il sentimento di una parentela miracolosa. L'Uomo che abita in me, questa sera non finisce di contare i parenti. L'Uomo, misura comune dei popoli e delle razze...

Tornava, quello là, con la sua provvista di preoccupazioni, di pensieri e d'immagini. Col suo carico chiuso in lui. Avrei potuto abbordarlo e parlargli. Sul biancore di una strada di villaggio avremmo scambiato qualcuno dei nostri ricordi. Così i mercanti scambiano i loro tesori, se s'incrociano, tornando dalle isole. Nella mia civiltà, colui che differisce da me, ben lungi dall'offendermi, mi arricchisce. La nostra unità al di sopra di noi, si fonda nell'Uomo. Così le nostre discussioni [...] lungi dal nuocere alla nostra fraternità, la sorreggono, poiché nessuno desidera sentire la propria eco, né guardarsi allo specchio.

Saint-Exupéry, *Pilota di guerra*

## 8. Scambi

Qualcuno forse ricorda quel crudelissimo gioco fatto da bambini in cui ci si metteva d'accordo per fingere che un compagno fosse invisibile. Non gli si rispondeva, gli si passava accanto senza guardarlo, non gli si dava attenzione. Finiva quasi sempre che il poverino gridasse o si mettesse piangere...

### → PUNTI DI VISTA

*La scusa della produttività per nascondere l'incapacità o la non volontà di ascoltare l'altro è frequentissima...*

*Il nostro coordinatore, al contrario di molti, ha preso i profili di posto e ci ha chiesto: "Vi riconoscete?". Ci ha chiesto inoltre di scrivere le nostre osservazioni o le eventuali proposte di modifica.*

*Da parecchio tempo stiamo facendo delle riunioni settimanali che sono istituzionalizzate proprio come obiettivo di budget. C'è però una certa resistenza a partecipare e così finisce che alla riunione io faccio un monologo e le reazioni e le critiche tutti le fanno dopo, nel corridoio, alle spalle.*



### → GIOCO DI IDEE

#### 8.1. Dare attenzione 3.3., 7.1.

*A volte capita di proporre un'idea e di non venire considerati in alcun modo. Non tener conto di una proposta è una negazione della persona che l'ha elaborata e portata all'attenzione. È come se si calpestasse non tanto il contenuto della proposta, ma soprattutto la persona che c'è dietro.*

*Spesso non si riceve alcun feedback a fronte di proposte o richieste. Il silenzio è la cosa peggiore, molto più del rifiuto: ti fa sentire solo e ti fa pensare che il senso e la forza la puoi trovare solamente in te stesso. Questo è rischioso in quanto, sentendosi isolati, si finisce per essere frustrati e per perdere la motivazione.*



*Occorre incominciare a pensare che un lavoro non è davvero finito fino a che chi lo ha eseguito non riceve un feedback (che sia un semplice gesto o un riconoscimento formale) che "chiuda il cerchio".*

*Ho dovuto risolvere dei problemi con un mio collega che tendeva sempre a "sfuggire il lavoro". In quanto coordinatore ho provato con il rimprovero, con il controllo, ma nessun risultato. Finché non ho fatto la cosa apparentemente più semplice: ho cercato di comprendere, ho chiesto il perché di certi comportamenti, ho ascoltato. Abbiamo semplicemente parlato e devo riconoscere che le cose sono notevolmente migliorate.*

## 8.2. Dar voce 3.3., 7.1., 10.3., 11.3.

*Forse i dirigenti dovrebbero condividere con noi più cose, venirci più incontro, o anche semplicemente chiederci: "Come va?"; entrare ogni tanto nel nostro spazio e capire come lavoriamo. Spesso si tengono invece ben alla larga, forse pensando di sottolineare così le differenze di ruolo.*

*Se si riesce a canalizzare il malessere, a dare la possibilità ai propri collaboratori di esprimere il disagio, si evita di cancrenizzare tale malessere e di evitare che scoppi all'improvviso creando danno. Per questo l'Azienda deve creare i tempi e gli spazi per poter esprimere il disagio.*



*Occorre trovare il tempo per condividere il tempo. Nel nostro servizio non viene quasi mai fatta la riunione di staff durante la quale si potrebbe parlare non solo di questioni servizio, ma magari di cose più profonde, di eventuali disagi, di novità, di opportunità. Manca cioè un momento di incontro corale.*



*A fronte dei carichi emotivi che noi operatori dobbiamo affrontare ogni giorno, mancano le occasioni per metabolizzare, per scaricare emotivamente e per confrontarci e rielaborare insieme con i colleghi.*

*È difficile avere a che fare con pazienti geriatrici gravi con cui l'interazione è problematica. Sarebbe bello poter avere dei momenti di confronto con i colleghi infermieri in cui relativizzare le situazioni, in cui ognuno possa esprimere agli altri ciò che si porta dentro dopo una giornata di lavoro con questi pazienti.*

*Purtroppo vedo che siamo tutti presi dalla nostra routine, dai ritmi incalzanti che cozzano con la necessità di tutti di avere spazi di continuo confronto. Io soffro per non poter dar voce a ciò che sento e mi sento sola con i miei problemi che, anche se a volte sono banali, proprio per questa solitudine mi sembrano enormi.*

*Certe volte è difficile far conoscere il proprio lavoro ai colleghi e condividere con loro scoperte, conoscenze, difficoltà. A volte con certi colleghi provo a parlare del mio lavoro e a chiedere del loro, ma non ci riesco: se non si parla di fesserie, dopo cinque minuti si stufano.*



### 8.3. Il coraggio di esprimersi 3.3., 6.3.

*Mi piacerebbe che, quando spiego il perché delle mie richieste ai miei collaboratori, essi mi dicessero se non condividono la mia spiegazione e perché non la condividono, invece di lamentarsi magari tra di loro.*

*Forse se il primario non mi ha spiegato perché mi manda ad un corso è bene che io stesso abbia un po' di coraggio e che provi a chiederglielo.*

*Visto dall'ottica del dirigente devo dire che credo che anche i miei collaboratori debbano non isolarsi ma cercare di esternare il proprio punto di vista, il proprio malessere, mettendosi un po' di più in gioco. Penso che esternare una critica significhi anche essere leali con chi dirige.*

*Non possiamo solo chiedere rispetto al nostro capo, dobbiamo anche essere leali con lui, non minare il suo lavoro. Certo, per essere leali occorre avere voglia di spendersi: a fronte di un capo disposto ad ascoltare, qualora nutriamo dubbi su qualche sua direttiva, è importante dirglielo, non limitarsi a criticarlo alle spalle.*



---

## V A L O R E I N G I O C O

### CONSIDERAZIONE

---

**S**ul lavoro l'ascolto viene sovente dichiarato, ma poi utilizzato con troppa parsimonia; ufficialmente approvato, viene troppo poco applicato. Ascoltare significa chiamare in causa chi lavora. Permettergli di pensare, di confrontarsi con gli altri. Significa ridare voce a chi per troppo tempo è stato lasciato a patire un frustrante mutismo. Vuol dire rimettere in gioco persone sovente nascoste sotto una maschera di anonimato, di indifferenza, di mera passività.

Limitarsi a far atto di incontrare le persone non basta. L'ascolto, quello vero, non è un comportamento di facciata. La mancanza di ascolto da parte dell'ascoltatore fasullo tradisce un grave problema: il disinteresse verso la persona con cui si sta comunicando.


Certo, l'ascolto richiede un certo sforzo, tempo, pratica e convinzione. Eppure dobbiamo renderci conto che ascoltare al fine di capire e per creare un clima di reciproca considerazione è nevralgico per un'Azienda orientata al ben essere.

Se saper ascoltare è fondamentale per tutti, in particolare lo è per chi deve dirigere. Un buon capo è innanzitutto un buon ascoltatore, un ascoltatore attivo. Dedica tempo ed energie a sintonizzarsi su ciò che i collaboratori sentono e pensano, si tiene informato sulla vita del gruppo di lavoro e, cosa più importante, comunica efficacemente il suo interesse per le persone. Dando voce ai collaboratori crea un clima di fiducia, aumenta la sua autorevolezza, innesca fecondi scambi d'idee.

## LINEE ED INDIRIZZI ETICI

---

- Il confronto e il reciproco ascolto vengono eletti a valori chiave attraverso cui incentivare la motivazione, accrescere la partecipazione e perseguire l'eccellenza nelle prestazioni.
- Ciascun responsabile si impegna a dar credito e a valorizzare il capitale di idee, di esperienze, di conoscenze di tutti i collaboratori. I collaboratori si impegnano a partecipare lealmente e attivamente ai momenti di confronto organizzati dai propri coordinatori e dirigenti.
- Coloro che, costruttivamente, si attivano con suggerimenti, idee e proposte hanno diritto di ricevere dal loro responsabile, compatibilmente con le esigenze di servizio e i carichi di lavoro, un compiuto feedback.
- Ciascun responsabile si impegna a vivere il proprio ruolo all'insegna del dialogo con tutti coloro che intendano dare un contributo costruttivo e non polemico per il ben essere della vita lavorativa.
- L'Azienda promuove e tutela i comportamenti di dipendenti e collaboratori improntati alla franca, costruttiva e non sterilmente polemica espressione di dubbi e critiche riguardanti l'attività lavorativa.



Vogliamo esser liberati. Colui che dà un colpo di piccone vuole sapere che il suo colpo di piccone ha un senso. E il colpo di piccone dell'ergastolano, che umilia l'ergastolano, non è affatto lo stesso colpo di piccone del cercatore di miniere, che fa più grande il cercatore di miniere. L'ergastolo non sta dove si danno colpi di piccone. L'orrore materiale non esiste. L'ergastolo sta dove vengono dati colpi di piccone che non hanno alcun senso, che non collegano colui che li dà alla comunità degli uomini. E noi vogliamo evadere dall'ergastolo.

*Saint-Exupéry, Terra degli uomini*

## 9. Il senso

Ad una macchina non devo spiegazioni del perché l'accendo o la spengo. Né mi aspetto che essa ne chieda. Una macchina, per l'appunto...

### → PUNTI DI VISTA

*È frustrante sentirsi dire: "Fai questo", senza conoscerne il motivo. Quando mi dicono il perché delle cose e quindi capisco, mi sento promossa ad una "classe superiore".*

*C'è ancora qualcuno che usa il fatidico: "Tu sei qui per fare, non per pensare!".*

*Fermarsi a cercare un colpevole il più delle volte è il modo più facile per evitare di andare alla radice dei problemi e delle disfunzioni che sottostanno al verificarsi dell'errore.*



### → GIOCO DI IDEE

#### 9.1. Il senso del fare 6.2., 10.2., 12.3.

*Tempo fa c'è stata la necessità di sostituire per un periodo un impiegato amministrativo e questo è stato chiesto a tre sanitari poiché non erano disponibili altri amministrativi. La mia collega è stata individuata come la persona più idonea e ha accettato, anche se inizialmente molto intimorita e diffidente per questo nuovo compito. Credo che il suo sì sia stato dovuto al fatto che le è stato chiaramente spiegato il perché della richiesta e perché sono stati riconosciuti pubblicamente il suo sforzo e la sua disponibilità.*

*In reparto arrivavano pazienti molto compromessi, magari politraumatizzati, e subito i medici mettevano loro il sondino per la nutrizione. Noi infermieri ci chiedevamo perché, non riuscivano a capire perché una persona magari anche in sovrappeso e con numerosi problemi urgenti si dovesse dare la nutrizione.*

*Venimmo poi a sapere che il reparto era inserito in un progetto di sperimentazione proprio sulla nutrizione. In un primo tempo interpretammo questo come un motivo di prestigio per i medici, e solo come ulteriore lavoro per noi... Fino a quando una dottoressa coinvolta nel progetto si è accorta del fatto che noi infermieri non ne capivamo il senso e ha deciso di spiegarci il perché della nutrizione e i suoi effetti.*

*Da quel momento ci si è spalancato un mondo: ci siamo sentiti passare da meri esecutori a veri professionisti. Grazie a quella spiegazione abbiamo potuto trasmettere questo senso anche agli ausiliari che, da quel momento in poi, hanno anche loro collaborato al monitoraggio della nutrizione e al buon andamento del progetto.*





*Mi capita di dare direttive ai miei collaboratori e di capire che non le condividono. In questo caso noto che l'unica possibilità è trattare il collaboratore da essere pensante, chiedergli il perché della sua non condivisione, mettersi in gioco con lui.*

*Il raggiungere obiettivi grazie a collaboratori non coinvolti e non consapevoli del significato di quanto realizzato sembra la soluzione più veloce, ma è un traguardo solo apparente.*

*A volte capita che soprattutto il personale di supporto non sappia quali siano gli obiettivi del proprio reparto o del proprio servizio e, quindi, non si senta partecipe, ma solo un prestatore d'opera intercambiabile.*

*Capita che ci scarichino addosso dei compiti burocratici di cui non capiamo le connessioni con il nostro lavoro. Tali cambiamenti, poi, sono imposti repentinamente senza darci il tempo di farli entrare nella nostra routine di lavoro.*

*Abbiamo messo molto impegno per creare una certa procedura. Tale procedura è rimasta ferma un anno intero per la valutazione senza che nessuno ci dicesse niente. È stata poi validata. Ci siamo sentiti svuotati perché nessuno ci ha spiegato il perché di tale attesa a nostro avviso senza senso. L'unica cosa che potevamo rispondere alle persone che chiedevano di poter applicarla era: "Boh...". Come servizio interno abbiamo perso di credibilità e le persone hanno pensato che fossimo lì per non fare niente.*

## 9.2. La gestione dell'errore 3.1.

*Anche chi sbaglia deve avere la possibilità di capire dove e perché sbaglia. Farglielo notare, magari in privato, senza far scattare una reazione automatica di difesa, è un piccolo atto etico e un modo per iniziare un confronto, oltre che un modo per produrre vera efficacia ed efficienza.*

*Sembra che il non dire quello che stai facendo sia dovuto alla gelosia del proprio lavoro, ma anche alla paura che si aprano delle pentole e si scoprano inefficienze o errori.*

*Da noi è diffusa non tanto la colpevolizzazione esplicita, ma un atteggiamento che fa pesare implicitamente sull'altro il suo errore.*

*A volte in reparto succede di accorgersi di un errore fatto da un collega. Il più delle volte lo copri. Se l'errore si ripete non so se sia corretto non farlo emergere, non affrontare il problema: pur di mantenere il gruppo, lo si nasconde. Si copre l'errore o la persona? Forse ha qualche senso coprire la persona, forse ne ha davvero poco coprire l'errore.*



## V A L O R E I N G I O C O

### CONSAPEVOLEZZA

La mancanza di riferimenti comuni a tutti e attorno a cui tutti si possano stringere, l'assenza di un senso del fare sufficientemente chiaro e condiviso determinano paurose dispersioni di forze, di tempo e soprattutto di energie mentali e motivazionali. Gli esseri umani vanno fieri di un lavoro ben fatto. La loro apparente svogliatezza la più delle volte non è espressione di pigrizia, piuttosto esprime un disagio profondo verso ciò che sembra assurdo, verso lo sforzo che appare insulso e svuotato di senso. Tutti noi abbiamo una sorta di istinto dell'efficienza che trova la sua più chiara espressione nella ripulsa verso ciò che sfugge alle nostre categorie cognitive e che non si riesce a inquadrare all'interno di accettabili cornici di significato.

Il lavoro meccanicamente svolto non può essere ammesso in un'Azienda fatta di persone e che - occorre ricordarlo? - interviene sulle persone. È ingiustificato aver timore che un operatore sanitario possa "usare la propria testa" (il che, naturalmente non significa che possa sempre "fare di testa propria"...). Occorre piuttosto abituare dipendenti e collaboratori a maneggiare, consapevolmente e responsabilmente, non solo strumenti e procedure, ma il loro sottostante significato.

Tra l'altro, è questa la strada più sicura per gestire il rischio clinico e ridurre il numero di errori. Proprio l'errore è infatti il banco di prova della volontà individuale e collettiva di rendere il più possibile consapevole l'agire lavorativo.

- L'errore va affrontato, e non rifiutato.

L'errore determina costi, umani ed economici, e molteplici disfunzioni. Non va tollerato. Neppure si può voltargli le spalle o considerarlo semplice effetto del caso o dell'altrui incapacità, quindi indegno delle nostre attenzioni. L'errore non occasionale segnala molto spesso un problema di sistema. Quasi sempre è una sfida alla nostra lucidità e maturità professionale.

- L'errore non va mai confuso con la persona che erra.

La colpevolizzazione è una scorciatoia di pensiero, che però ci porta fuori strada. Le persone che sbagliano, a meno che non ci sia dolo o grave imperizia, non fanno altro che innescare una carica prodotta da disfunzioni di sistema, che preesistono alla contingenza della situazione incriminata. Confondere l'analisi del problema verificatosi, che naturalmente non esclude l'eventuale individuazione di responsabilità personali, con la ossessiva e cieca ricerca di qualcuno su cui scaricare l'errore, significa cadere nell'equivoco di quel tale che andava in cerca delle sue chiavi alla luce di un lampione solo perché dove le aveva davvero perse era troppo buio per cercarle! Così facendo, l'errore, in quanto disfunzione del sistema, rimane e continua ad operare sotterraneamente con intatta tutta la sua carica devastante, pronta ad esplodere nuovamente alla prima contingente occasione.



## LINEE ED INDIRIZZI ETICI

---

- La motivazione e l'appartenenza vanno sviluppate innanzitutto attraverso la continua costruzione del senso dato all'agire lavorativo. Costruzione che deve essere avviata e mantenuta sia a livello individuale che collettivo.
- L'Azienda promuove in dipendenti e collaboratori, a tutti i livelli, la matura consapevolezza del loro fare e la continua ricerca di senso dell'agire.
- I collaboratori e i dipendenti sono chiamati ad interrogarsi sul perché delle procedure e delle attività, e ad attivarsi in prima persona per avere le informazioni necessarie. I dirigenti e i coordinatori si rendono il più possibile disponibili a tal fine.
- In caso di errore va evitata la ricerca fine a se stessa di un capro espiatorio. L'eventuale individuazione di responsabilità personali non deve mai fare dimenticare la ricerca, l'analisi, la discussione e la soluzione delle disfunzioni di sistema sottostanti all'errore.

[Mio padre] prese uno dei convitati e lo sospinse verso la finestra.:

“Che cosa raffigura quella nuvola?”

L'altro osservò a lungo:

“Un leone accovacciato” disse infine.

“Mostralo a questi”.

E mio padre avendo diviso in due parti l'assemblea, sospinse i primi verso la finestra. E tutti videro il leone accovacciato che il primo testimone fece loro osservare col dito. Poi mio padre li dispose da una parte, e sospingendo un altro verso la finestra:

“Che cosa raffigura quella nuvola?”

L'altro osservò a lungo:

“Un volto sorridente”, disse infine.

“Mostralo a quelli”.

E tutti videro il volto sorridente che il secondo testimone fece loro osservare tracciandolo col dito. Quindi mio padre condusse l'assemblea lontano dalle finestre.

“Cercate di mettervi d'accordo sull'immagine che rappresenta la nuvola”, disse loro.

Ma essi si insultarono inutilmente poiché il volto sorridente era troppo evidente per gli uni e il leone accovacciato per gli altri.

[...]

“Allo stesso modo”, disse mio padre, “gli avvenimenti non hanno altra forma se non quella che il cercatore darà loro. E tutte le forme sono vere nello stesso tempo.

## 10. Affacciarsi alla finestra

Per portare a termine un puzzle è essenziale avere sott'occhi l'immagine finale che si va componendo. È assurdo chiedere a un singolo, piccolo pezzo di farci capire qual è il disegno complessivo. Eppure per vederlo emergere abbiamo bisogno del contributo di ciascun singolo, piccolo pezzo...

### → PUNTI DI VISTA

*Esiste una diffidenza reciproca tra l'ambiente sanitario in senso stretto e quello amministrativo, così come tra l'ospedale e il territorio. Alle volte ho dei dubbi che la diaframma tra amministrativi e sanitari, facendo essi parte di due mondi molto diversi, possa un giorno venire sanata...*

*Nei reparti comincia a sentirsi molto forte l'esigenza di capire cosa fanno tutti le varie professionalità. Non solo cosa fa l'infermiere, il fisioterapista o il medico, ma anche cosa fanno gli amministrativi.*

*L'ampiezza crea efficacia e limita anche gli sprechi. Se ti fanno vedere il disegno generale sai anche dosare le risorse e usarle al meglio.*



### → GIOCO DI IDEE

#### 10.1. Guardarsi intorno 4.1.

*Non accorgersi del mondo circostante, guardare solo al proprio mondo, limita anche l'autonomia e la possibilità di scelta, tua e degli altri. Chi non vede più in là del proprio naso e non bada al senso dell'operare collettivo mette a rischio il lavoro di tutti.*

*C'è la necessità di avere un doppio sguardo. Occorre essere capaci da una parte di notare le piccole cose della nostra quotidianità, dall'altra di vedere lontano e di avere una visione più ampia. La dignità del lavoro sta nel coniugare queste due dimensioni.*

*Credo che nella nostra Azienda il senso di appartenenza funzioni solo "a gruppi" o "a livelli". Ti senti poco parte di un tutto unico e più vasto...*

*Secondo me i problemi non vanno troppo "localizzati". In questo caso c'è il rischio che il problema non venga affrontato obiettivamente, ma solo dal punto di vista di chi è coinvolto e che, quindi, non conosce o non vede tutte le soluzioni possibili, magari quelle adottate in altre Strutture o altre aziende. Lavorare in altre aziende sanitarie mi ha fatto vedere come per molti aspetti siamo fortunati. Vedere altre realtà serve per relativizzare anche i nostri problemi.*



*Ognuno pensa al proprio pezzo. Le riunioni di budget ne sono una prova. Ognuno se ne esce con il proprio obiettivo di budget che è riuscito ad ottenere senza pensare a cosa questo ha comportato per gli altri. Chi si occupa della distribuzione delle risorse è impegnato in un continuo sforzo per chiedere a tutti di considerare che ci sono anche gli altri.*

*Chi è nato e cresciuto professionalmente con un lavoro che implica il rapporto diretto con il paziente fa fatica a tenere conto delle logiche e dei tempi che un lavoro di coordinamento e di gestione richiede.*



*Nel nostro Dipartimento si è deciso di aprire un ambulatorio estivo aggiuntivo per abbattere le liste d'attesa. Vi operano infermieri di tutte le Strutture del dipartimento e questa condivisione di tempi e di spazi di lavoro ci ha permesso di conoscere il lavoro dei colleghi delle altre specialità del dipartimento, di scambiarci conoscenze e buone pratiche. È stato davvero arricchente: grazie a questa esperienza abbiamo avuto modo di vedere il nostro lavoro da prospettive diverse.*

## 10.2. Disegno condiviso 4.2., 6.2., 9.1.

*L'obiettivo generale dell'organizzazione, "il fare salute", è chiaro a tutti. Il problema è che devi ricordartelo spesso. Non interrogandoti mai sul tutto, non sentendoti parte del tutto, finisci per fare solo il tuo piccolo pezzo. Il ragionamento che si rischia di fare è: "lo fino a dove devo arrivare? Fino a qui e basta, il resto lo farà qualcun altro".*



*Naturalmente la Direzione non può passare tutto il suo tempo a conoscere le centinaia di dipendenti dell'Azienda, ma si potrebbero organizzare più frequentemente dei momenti in cui far capire a tutti quale sia la rotta da tenere e quale il disegno comune che ci tiene insieme.*

*L'organizzazione è come un'orchestra: se ogni professionista suona egregiamente il proprio strumento, ma non c'è nessuno che dia il tempo, non c'è musica, solo un grande frastuono. . .*

*Una cosa che l'Azienda non ha mai valorizzato abbastanza è la memoria storica di tanti lavoratori. Ciò ha fatto sì che il senso di appartenenza si riducesse di molto. Capita ad esempio che al momento del pensionamento di dipendenti che con la loro persona esprimono il senso di una lunga tradizione, non si spendano quelle parole che forse occasioni del genere meriterebbero. . .*



*I momenti più frustranti del lavoro amministrativo sono quando ti devi solo occupare di un pezzettino, senza sapere o capire il senso del tutto. Adesso, rispetto al passato, le cose sono un po' cambiate perché, coordinandoci con gli altri settori, ci sentiamo maggiormente parte di un'Azienda. Se in passato mi si chiedeva: "Dove lavori?" rispondevo: "All'U.B. Affari Generali", ora invece rispondo: "Lavoro all'USL".*

*È necessario confrontarsi per fare chiarezza sui criteri e per definire quali solo le priorità. Una volta che tali criteri sono messi a conoscenza di tutti, tutti sono meglio in grado di comprendere eventuali rifiuti alle proprie richieste.*

*Il rischio è non sapere il "perché" e il "per come" di che cosa si sta facendo. Se sono più o meno immediati per chi sta in corsia, lo sono meno o in qualche caso per niente per chi "maneggia pratiche".*

### 10.3. Conoscenza reciproca 4.1., 6.1., 12.3., 8.2.

*Una questione importante è il rapporto tra ospedale e territorio. L'ospedale deve considerarci un po' di più. Per esempio tutte le settimane partecipo all'Unità Valutativa Ospedaliera (UVO) sulla dimissione dei pazienti complessi, ma la partecipazione degli operatori dell'ospedale, medici ed infermieri, è un po' scarsa. Vorrei una valorizzazione reciproca del lavoro: chi ha la fortuna di lavorare in tutti e due gli ambiti riesce a capire l'importanza di entrambi.*

*Spesso capita che nel nostro ufficio suoni il telefono e l'utente faccia la solita domanda: "È l'ufficio tal dei tali?". Noi il più delle volte siamo costretti a rispondere: "Una parte dell'ufficio tal dei tali". Mi fanno una richiesta e io sono costretta a rispondere all'utente: "Non sono io ad occuparmene". Nessuno ci ha mai riunito per dirci chi fa che cosa. Non conoscendoci e non sapendo i collegamenti che ci sono tra le varie funzioni, anche l'efficienza nella gestione delle pratiche ne è influenzata: ogni ufficio fa un pezzettino della procedura e non è consapevole del tutto.*



*Sarebbe bello poter offrire ad ognuno una visita in ogni reparto e nei distretti del territorio in modo che possa capire meglio il lavoro di tutti.*

*Nel nostro lavoro ci sono ancora molte barriere. Quando, ad esempio, l'amministrativo si interfaccia con il sanitario sembra che parlino due lingue diverse. I progetti comuni che coinvolgono più settori e più dimensioni e che mettono insieme sanitari e amministrativi, sono le occasioni in cui ci si conosce l'un l'altro, si chiariscono le reciproche esigenze, e si crea così un vero gruppo di lavoro. Si esce per esempio dalla convinzione che il lavoro amministrativo sia solo esecutivo. . .*



*Iniziative d'incontro tra settori diversi finalizzate alla conoscenza reciproca di esigenze, scadenze, logiche del lavoro, permetterebbero di capire e di capirsi, di non scandalizzarsi per certi ritardi, di non giudicare negativamente le azioni degli altri, di dotare di un "senso" l'agire di tutti.*



*Nel nostro dipartimento abbiamo formalmente definito come "obiettivo formativo" quello di conoscerci reciprocamente tra le nostre Strutture. Saranno incontri strutturati, anche per andare oltre i pregiudizi, la sfiducia, la disistima reciproca.*



*Spesso ci si conosce poco anche per ciò che riguarda il ruolo. C'è poca voglia di capire cosa fa il collega dell'altro reparto. Se il paziente ha una patologia che non ci riguarda, in un certo modo per noi cessa di esistere, viene inviato al reparto inerente la sua patologia e non è più un problema nostro. A fronte di questa situazione, anni fa era stato proposto che ogni direttore di Struttura Complessa descrivesse agli altri cosa faceva il proprio reparto. Penso che sia un'idea molto innovativa ed importante, in quanto spesso non conosciamo per davvero il sotto, il sopra e l'intorno del nostro reparto.*

*Lavoro nell'ufficio acquisti e spesso i sanitari non riescono a capire che una cosa non si può acquistare da un giorno all'altro in quanto dobbiamo seguire precise procedure burocratiche d'appalto. . .*

*È importante far parlare operatori dell'ospedale e operatori del territorio perché spesso ci scarichiamo i problemi uno con l'altro. Ciò accade perché non ci conosciamo e, non conoscendoci, vediamo gli altri solo per stereotipi e luoghi comuni.*

## V A L O R E I N G I O C O

### COMPLESSITÀ – VASTITÀ

Il nostro lavoro sovente esige di dover prendere decisioni su problemi, grandi o piccoli, che riguardano interessi più vasti dei nostri, ma verso i quali dobbiamo sentirci impegnati. Per riuscirci occorre avere maturato una *vastità di sguardo*. Occorre essersi appropriati col pensiero dell'intera opera della collettività di cui facciamo parte, compresi quei settori sui quali non abbiamo né decisioni da prendere né pareri da dare. Dobbiamo sviluppare il gusto per la vastità. Conoscere, tutti e il più possibile, l'architettura complessiva del nostro lavoro. Chiedere a tutti di interessarsene. Rendere ciascuno sensibile al valore, all'utilità, alla grandezza dell'opera comune; e fargli prendere coscienza della parte che ha in essa.

Il termine "complessità" deriva dal latino *complector* che significa *abbracciare, tenere insieme, vincolare*.

Che cosa vuol dire pensare e agire lavorativamente in modo "complesso"?

- *Collegarsi*

La vita lavorativa induce sovente le persone a centrarsi su se stesse. Pensare in maniera allargata implica staccarsi un po' da sé, diventare più disponibili ad accogliere e ospitare con la mente e il cuore coloro che ci circondano.

- *Allargare la propria prospettiva*

Tutti coloro che sono coinvolti nella vita dell'organizzazione devono innanzitutto comprenderne la complessità prospettica. È bene che ciascuno spinga lo sguardo oltre i propri confini, valuti e consideri tempi, priorità, procedure, logiche delle altre parti della macchina lavorativa.

La base deve comprendere che scelte di management e indirizzi strategici non sono dettati dal capriccio, ma obbediscono alla necessità di mantenere l'Azienda vitale all'interno di scenari e contesti sempre più articolati e complessi. I vertici devono rispondere alle attese circa un lavoro più a misura d'uomo, riconoscere nell'agire lavorativo aspetti esistenziali che pure logiche di efficacia e di efficienza rischiano di appannare o addirittura annullare.


- *Vincolare il proprio agire ad una dimensione sovra individuale*

Per maturare la complessità prospettica è davvero fondamentale definire e condividere i fini dell'Azienda, il suo orizzonte di senso, la ragion d'essere profonda del nostro lavoro. *Vision* e *mission* costituiscono un grande patrimonio collettivo: ciascuno deve potervi attingere, per sentirsi più collegato alla comunità di lavoro, per riuscire a darsi una ragione vera e profonda del proprio lavoro quotidiano.

## LINEE ED INDIRIZZI ETICI

---

- Pur nei vincoli all'interno dei quali si trova ad operare, l'Azienda si impegna a trasmettere precise indicazioni circa *mission* e *vision*, attorno a cui coagulare gli sforzi di tutti.
- Coordinatori e Dirigenti sono esplicitamente chiamati ad investire tempo ed energie per far conoscere, discutere e condividere con tutti i collaboratori gli indirizzi etici e strategici dell'Azienda.
- L'Azienda si impegna ad investire sforzi ed energie per la creazione e il mantenimento di professionalità di ampio respiro, in grado di interpretare il lavoro con "sguardo panoramico".
- L'Azienda mira alla massima integrazione tra Strutture attraverso iniziative e momenti di reciproca conoscenza.
- L'Azienda, compatibilmente con i vincoli di sistema, favorisce la mobilità interna, finalizzandola da una parte a coprire le esigenze di servizio dall'altra a permettere alle persone una crescita professionale il più possibile ampia e capillare.
- L'Azienda chiede e favorisce la crescita di professionalità che, pur nel rispetto delle specializzazioni e delle logiche di settore, siano in grado di conoscere e di adeguatamente apprezzare il funzionamento dell'intera Azienda nella sua varietà e complessità.
- L'Azienda favorisce le iniziative di confronto e di memoria collettiva, cura i momenti celebrativi e le piccole ritualità, volti a rinforzare il senso d'appartenenza e l'identità organizzativa.



Se apparisse un'aurora boreale,  
lasceresti forse dormire il tuo amico?  
Nessuno deve dormire se può vederla.  
Evidentemente a costui piace dormire e  
si sprofonda nel sonno: però strappalo  
alla sua felicità e gettalo fuori dal letto  
affinché possa divenire.

Saint-Exupéry, *Cittadella*



# 11. Aurore boreali

Staticità o movimento? Indifferenza o spirito curioso? Non lasciare che la vita lavorativa scivoli via nella passività o nell'immobilismo è forse un dovere che abbiamo verso la vita stessa...

## → PUNTI DI VISTA

*La difficoltà è che spesso ci conosciamo solo nel disagio, nelle situazioni negative, così che l'ignoto che sta al di là del nostro orizzonte ci fa paura. Per timore preferiamo rimanere in una situazione che non ci piace piuttosto che affrontare il cambiamento.*

*Lavoro in USL da trentanove anni. Quest'anno, dopo tantissimi anni passati nello stesso reparto, ho voluto cambiare settore. C'è voluto coraggio per decidermi a cambiare dopo tutti quegli anni, ma sono contenta: il nuovo ambiente di lavoro mi dà grandi soddisfazioni a livello relazionale.*

## → GIOCO DI IDEE

### 11.1. Cogliere l'opportunità 4.3.

*La novità e il cambiamento possono essere visti in due modi. O come opportunità – quindi occasione per imparare, conoscere gli altri, provare la gioia di aiutare, sentirsi importanti... Oppure come paura – quindi come fonte di insicurezza, perdita del guscio protettivo, timore che la richiesta diventi routine, sfiducia e diffidenza verso chi ci fa la richiesta. Per trasformare la paura in opportunità è necessario puntare sul dialogo: "Lo faccio perché me lo spieghi, capisco, colgo l'opportunità, mi faccio coinvolgere".*



*Sono vent'anni che lavoro, ho cambiato tanti reparti. Cose che prima mi davano fastidio ora le vedo con altri occhi. Il cambiamento è positivo: ci permette di vedere le nostre attività lavorative con occhi sempre diversi.*

*Vedo una certa paura per il nuovo. Si teme sempre che le novità mettano in pericolo certe posizioni acquisite e che possano "scombussolare" le procedure e la strutturazione dei reparti o dei servizi.*

*Sono in Azienda da molti anni. Dopo tanto tempo lasciare il solito gruppo di colleghi e cambiare settore e modalità di lavoro non è stato semplice. Ma adesso è un buon momento. Da poco occupo un nuovo ruolo e mi sono trovata a dover imparare un nuovo lavoro: ho riscoperto quanto imparare sia stimolante.*

*Non mi fossilizzo sul mio ruolo, se ci sono cose nuove o diverse le faccio volentieri, le affronto con curiosità. Mi capita però di osservare che molte persone che sono state riqualificate non hanno vissuto il loro spostamento come una fortunata occasione di crescita: se avessero lavorato nel privato avrebbero avuto vita dura. Molti invece sembrano fare ostruzionismo e non sforzarsi di dare il meglio di sé. Con il risultato che fanno lavori in teoria più qualificanti di quello precedente, ma che se svolti senza coinvolgimento personale, lo sono di meno.*

*Noto che c'è molta resistenza e pregiudizio verso tutti i cambiamenti organizzativi o di procedura. Credo che in molti casi questo timore verso il nuovo sia dovuto al non voler mettersi in gioco.*

*Per essere in grado di cogliere le opportunità forse bisogna venire accompagnati da persone esperte che rassicurino e che insegnino come affrontare la nuova situazione o il nuovo compito. Questo fa parte dei compiti di un buon coordinatore o dirigente.*

## 11.2. "Si è sempre fatto così" 4.1., 4.3.

*È stato interessante vedere come, quando abbiamo deciso di certificare la qualità della nostra Struttura, abbiamo cambiato quasi tutti quei processi che si mantenevano all'insegna del: "Si è sempre fatto così".*



*Quando sono diventato direttore del distretto la più grande difficoltà che ho incontrato sono state le reazioni del tipo: "Perché cambiare? Noi qui siamo abituati a lavorare in un certo modo".*

*Quando entri in un gruppo hai voglia di portare del tuo, di proporre dei cambiamenti, ma non è così facile. Ci sono persone che si difendono strenuamente dal nuovo, che non vogliono vedere le cose con occhi diversi.*

### 11.3. Lavoro multietnico 4.3., 8.2.

*Il nostro gruppo di lavoro è multietnico. Da un lato è un fattore positivo, dall'altro faticiamo perché per conviverci dobbiamo spendere un sacco di energie. Per esempio, anche solo per far scrivere in italiano le consegne. Per le difficoltà dovute alle competenze linguistiche, non possiamo più permetterci di sperimentare, innovare, ad esempio sulla cartella clinica; oppure le telefonate interne tra reparti sono difficoltose poiché si fatica a capirsi.*

*Io ho notato alte potenzialità nei colleghi stranieri che però loro non riescono a mettere in pratica. Molti colleghi di altri reparti infatti non riconoscono queste potenzialità. Vanno dall'infermiere italiano perché "sicuramente mi capisce". A mio avviso questa è una grande perdita perché i colleghi stranieri potrebbero farci conoscere come si lavora all'estero e farci scoprire nuove prospettive.*

*Dicono che il nostro reparto è ingessato perché ha troppi stranieri e poche persone di ruolo che potrebbero portare avanti progetti innovativi. Se permettessimo anche ai lavoratori stranieri di partecipare a progetti? Di progettare? Di mettere in gioco le proprie potenzialità?*



*Ho visto infermieri stranieri assunti come liberi professionisti che per alcuni ambiti specifici ne sapevano più di me che sono medico, ma che sono stati emarginati perché "rompevano le scatole", perché: "Cosa arriva questo qui da... ad insegnarci?"*

## V A L O R E I N G I O C O

### APERTURA

Il termine "opportunità" è etimologicamente affine alla parola "porta": opportuno è infatti ciò che offre un passaggio, un'entrata, un'apertura. Naturalmente a chi è pronto ad attraversarla. L'opposto è ciò che è "importuno", ciò che ostruisce l'apertura e che non permette passaggi di sorta. Ciò che è opportuno è quindi inestricabilmente legato ad un'idea di attraversamento, di movimento. Il suo opposto alla staticità e all'immobilismo.


Che cosa significa adottare uno stile di vita *aperto* nel corso del proprio tempo di lavoro?

- Non sentirsi mai completamente assorbiti dalla situazione che si vive o dalla condizione in cui ci si trova. Conservare per la propria mente e per il proprio cuore margini di ulteriorità, interstizi in cui possa insinuarsi una nuova idea, un diverso progetto, una rinnovata meraviglia.
- Predisporre a cogliere l'occasione. Non adagiarsi. Andare incontro al futuro come fosse una promessa e non un pericolo da cui fuggire.
- Coltivare la curiosità e la vigile attenzione. Qui il risvolto etico è ancora più evidente: come ci suggerisce la poetessa Wislawa Szymborska, comportarsi male vuol dire passare "tutto il giorno senza fare domande, senza stupirsi di niente", svolgere "attività quotidiane, come se ciò fosse tutto il dovuto".
- Considerare ciò che ci circonda come qualcosa che può essere trasceso. E migliorato. Chi vive il proprio tempo di lavoro in modo aperto si emancipa dall'ineluttabilità degli eventi, si ribella alla scleroticità dei gesti. Sceglie, per sé e per coloro che lo circondano, la vitale libertà del possibile.

## LINEE ED INDIRIZZI ETICI

---

- L'Azienda è attenta e aperta alle sollecitazioni derivanti dalle differenti culture che incontra e che ospita. Si attiva per superare le difficoltà relazionali e strutturali che sul lavoro rendono la diversità un ostacolo e non un'opportunità.
- L'Azienda favorisce l'introduzione di novità di carattere tecnico, procedurale e relazionale. Si attiva per integrare armonicamente il nuovo con l'esistente, in funzione dell'evoluzione propria e delle persone che in essa vivono e lavorano.
- L'Azienda chiede a dipendenti e collaboratori la flessibilità necessaria per continuamente reinterpretare il proprio ruolo in un'ottica di avanzamento e di crescita personale ed organizzativa.
- Pur nel rispetto di ruoli e mansioni, l'Azienda chiede e promuove, a tutti i livelli, l'indispensabile capacità di innovare e di rinnovarsi, a fronte dei continui mutamenti di scenario del nostro lavoro.
- L'agire lavorativo deve essere improntato al superamento di quelle indifferenze o diffidenze verso il nuovo finalizzate al mantenimento di procedure o dinamiche ormai obsolete e inadatte ai nuovi contesti in cui ci troviamo a vivere e operare.



Una cattedrale è ben altra cosa di un ammasso di pietre. È geometria, è architettura. Non sono le pietre che la definiscono; è la cattedrale che arricchisce le pietre del suo significato. Quelle pietre sono nobilitate in quanto pietre di una cattedrale. Le pietre più differenti servono alla sua unità. La cattedrale assorbe nel suo cantico perfino le grondaie sconnesse.

*Saint-Exupéry, Pilota di guerra*

## 12. Geometrie comunicative

Un'organizzazione che mira al ben essere interno e al miglioramento della qualità dei servizi erogati deve necessariamente raccogliere la sfida della comunicazione. Se vuole evitare di assomigliare ad una macchina priva di cinghie di trasmissione, i cui ingranaggi girino a vuoto.

### → PUNTI DI VISTA

*Da dirigente di Struttura ho voluto inserire al primo posto tra le procedure di qualità la comunicazione interna tra colleghi, prim'ancora di quella con l'utenza. Se non sai comunicare al tuo interno non sai neanche sintonizzarti con il mondo esterno!*



*Non ho dubbi che la comunicazione sia importante, ma con tutto quello che c'è da fare io il tempo non so proprio dove trovarlo!*

### → GIOCO DI IDEE

#### 12.1. Etica del mezzo

*Si può "sorriderci" anche via email. Mi piace, quando mando o leggo una email, scrivere o leggere la frase: "Sono a disposizione per ulteriori chiarimenti". Ovviamente quando l'espressione non è solo di circostanza...*

*A volte non si pone attenzione al medium comunicativo. Comunicare via email è diverso dal trasmettere certi messaggi di persona. Spesso quando il mio dirigente mi fa delle richieste solo via email non c'è spazio – e forse manca la volontà –, da parte sua per fornire spiegazioni, da parte mia per fare richieste di chiarimento.*

*Nella comunicazione bisogna tener conto del giusto strumento, del giusto linguaggio, dello stile opportuno in base al nostro interlocutore. Del come, quando e per quanto tempo si fanno richieste e si danno le proprie spiegazioni.*

*Comunicare solo via email è rischioso. A volte basta sedersi di fronte alla persona e in cinque minuti il problema si stempera. Alle volte, d'altronde, una mail è più funzionale, meno compromettente o meno "aggressiva" di una comunicazione fatta di persona. Occorre saper scegliere...*



*Capita di essere in riunione e che uno di noi mandi con il blackberry una email a tutti gli altri che sono lì seduti allo stesso tavolo...*

*Ho apprezzato molto che dal programma di posta elettronica abbiano tolto la voce "Spedisci a tutti". Questo ci ha risparmiato tonnellate di email inutili.*

## **12.2. Le voci di corridoio** **7.2.**

*La conoscenza reciproca tra le Strutture, tra i reparti, tra gli uffici e tra le diverse mansioni potrebbe ridurre il pregiudizio e, di conseguenza, le voci di corridoio.*

*In Azienda abbiamo una sorta di "Radio Scarpa" che lavora più delle email!*



*A volte c'è troppa "dietrologia" in quello che si fa. Spesso si ha a che fare con informazioni che girano, ma non si sa dove e come sono nate. Né chi le ha messe in giro. Queste voci incontrollate sono spesso causa di idee distorte e pericolose che si fatica a modificare.*



### 12.3. Comunicare al nostro interno 4.1., 9.1., 10.3.

*Quando devo integrare il mio lavoro con quello di altri uffici spesso la comunicazione cade. L'impressione è che molti credono sia meglio non sapere, se no poi devono attivarsi e non possono più nascondersi dietro la scusa dell'ignoranza.*

*Come dirigente mi arrivano magari anche dieci comunicazioni alla settimana dalla Direzione da diffondere ai miei collaboratori: spesso mi manca il tempo e il modo per farlo e finisce che qualcuno non venga informato. Alla fine ho deciso di dare il compito di tale diffusione ad alcuni collaboratori che diffondono ognuno le comunicazioni di un determinato tipo.*

*L'atteggiamento critico di certe persone può essere contenuto attraverso la comunicazione. Cerco di stabilire riunioni di distretto a cadenza fissa e non programmandole solo quando ci sono argomenti specifici: ciò da modo di creare più gruppo e di coinvolgere anche chi è critico e contestatore nei confronti dell'Azienda.*



*Mi rendo sempre più conto di quanto sia importante mettere tutti a conoscenza dei nuovi progetti, diffondere le buone prassi, portare all'attenzione chi si impegna e fa bene le cose. Spesso rischiamo di vedere queste persone come uniche o come degli "utopisti". Senza volerlo li isoliamo e li facciamo sentire soli. È importante mostrare a tutti che invece sono in molti ad impegnarsi, che "far bene si può" e così aumentare la motivazione a tentare nuove strade.*



---

## V A L O R E I N G I O C O

### CO-MUNICAZIONE

---

**C**i sono ruoli e funzioni deputati alla trasmissione delle informazioni, esistono occasioni e strumenti (conferenze, riunioni, circolari, ecc.), esistono le tecnologie per rendere disponibili le informazioni in maniera rapida e capillare. Occorre però che tutta l'Azienda sia attraversata dalla seria volontà di co-municare.

La *co-municazione*, etimologicamente, ha a che fare con il *munus*. Il termine latino *munus* significa obbligo, impegno, dovere.


Chi responsabilmente co-munica si sente quindi inserito in una rete di impegni obbliganti e di reciproci impegni.

- Innanzitutto cerca di decentrarsi, di cessare di porsi dal proprio punto di vista per mettersi invece dal punto di vista degli altri. Si forza di superare i malintesi sempre in agguato negli scambi interpersonali. Tenta poi di dissolvere le inevitabili opacità dei meccanismi procedurali, di scuotere i torpori egocentrici che impediscono il dialogo e il sano confronto.
- Prova l'obbligo etico ad essere *munifico*. Profonde generosamente se stesso in ciò che fa e che dice. Si impegna a vivere le interazioni di lavoro in modo non alienato ed egoistico.
- Si sente parte di una *co-munità*, di un insieme di persone che si sentono unite non tanto da una proprietà, ma da un dovere, dall'obbligo reciproco che provano l'uno per l'altro. Quale? Quello di dare, ricevere, restituire in modo serio e non manipolatorio quanto è a loro conoscenza.
- Chi co-munica non si sente *im-mune*. Non si sente esentato dall'impegno a dare e a darsi. Non si tira fuori dal gioco del reciproco riconoscimento. Sente che co-municare non significa solo trasmettere informazioni, piuttosto dichiarare agli altri il proprio modo d'essere e chiamare gli altri a dichiarare il loro.

## LINEE ED INDIRIZZI ETICI

---

- L'Azienda promuove un uso consapevole, non meccanico e non stereotipato degli strumenti di comunicazione quotidianamente utilizzati nel corso dell'attività lavorativa. Soprattutto ne incentiva un uso che sia sempre rispettoso del valore della persona.
- La comunicazione interpersonale ed interfunzionale è ritenuta parte integrante dell'attività di lavoro.
- Vengono combattuti la reticenza e la ridondanza comunicativa e tutti gli usi strumentali della comunicazione finalizzati ad inquinare con informazioni inutili o scorrette le relazioni di lavoro.
- La condivisione delle informazioni e delle conoscenze è ritenuta un fattore imprescindibile per una vita lavorativa matura e responsabile.
- Le informazioni devono circolare in maniera completa e trasparente senza manipolazioni che rischino da una parte di minare la comunità di lavoro, dall'altra di ferire o mettere a disagio qualcuno.



La sola vittoria di cui non posso dubitare è quella racchiusa nel potere del seme. Piantato il seme, al largo delle terre nere, eccolo già vittorioso. Ma bisogna svolgere il tempo, per assistere al suo trionfo nel grano. [...]

Chiunque accede alla contemplazione si muta in semenza. Chiunque scopre un'evidenza tira ogni altro per la manica, per mostrargli quell'evidenza. Chiunque inventa, predica subito la sua invenzione.

*Saint-Exupéry Pilota di guerra*

## 13. Il seme

È più bravo chi sa o chi dà? Sul lavoro si tende a riconoscere maggiormente il possesso di saperi e competenze. Ci si dimentica un po' di quanto conti saper rendere gli altri partecipi delle proprie conoscenze...

### → PUNTI DI VISTA

*Una volta è venuto in visita un famoso chirurgo straniero e ha chiesto ai colleghi chirurghi della nostra Azienda chi fossero i loro allievi. Questi, stupiti dalla domanda, hanno risposto che non avevano nessun allievo. Il chirurgo straniero ha fatto notare come lui non avesse paura di formare allievi e di come il suo valore professionale stesse proprio nell'aver fondato una scuola che nel tempo aveva sfornato professionisti divenuti anche più bravi di lui, ma che dicevano a tutti di avere imparato proprio da lui.*



### → GIOCO DI IDEE

#### 13.1. Trasmettere il sapere 1.4., 4.2.

*Io penso e creo → io ti dò → tu impari e acquisisci. Tu pensi e crei → tu mi dai → io imparo e acquisisco. Risultato: noi siamo e cresciamo.*

*C'è poca disponibilità a dare, a trasmettere le conoscenze. La risposta che mi sento dare è: "Io sono pagata per fare il mio lavoro e non c'è scritto da nessuna parte che debba fare anche l'insegnante".*



*Mi ha dato grande soddisfazione insegnare il mio lavoro, assai complesso per il grande numero di leggi e direttive, ad una nuova collega, cercando di spiegare il come e il perché di ogni cosa. In poco tempo questa persona era in grado di lavorare da sola...*

*Da quando c'è la laurea in scienze infermieristiche molti infermieri si sono tirati indietro dalla loro funzione formativa in quanto pensano che gli studenti, avendo più conoscenza teorica, non abbiano niente da imparare da loro. Nel nostro reparto accade che i turni debbano essere organizzati a seconda della presenza dei due unici infermieri ancora disposti ad insegnare agli studenti.*

*È importante accogliere una persona nuova, un giovane, proponendosi come un punto di riferimento. Questa disponibilità a volte viene però vista come uno sfoggio di sapere.*

*Ti insegno il minimo, ma la parte importante la tengo per me, "così sono insostituibile"...*



*Quando io o la mia collega andiamo ad un corso di aggiornamento abbiamo l'abitudine di condividere il materiale formativo e quanto di significativo ci viene spiegato. Questo scambio avviene anche per gli strumenti e il materiale che noi stesse ci costruiamo per il nostro lavoro. In questa maniera miglioriamo la nostra professionalità, cresciamo insieme e offriamo un servizio uniforme agli utenti.*

### 13.2. Fare scuola 4.2.



*C'è chi si arrocca sul suo sapere, non si pone il problema di fare scuola e di insegnare agli altri. D'altro canto c'è chi non chiede di imparare, si improvvisa e fa danni.*

*Una cosa è formare per rendere autonomi, per fare in modo che se manca qualcuno tutti sappiano fare l'indispensabile. Di più e meglio sarebbe formare per far crescere, quindi riconoscere, valorizzare e sviluppare le potenzialità di una persona.*

*Fra gli indicatori di capacità di un responsabile di servizio ci dovrebbe essere non solo la competenza tecnica, ma anche il saper far crescere il proprio gruppo, il saper "fare scuola".*

*Da dirigente ho sempre pensato che fosse fisiologico che ci fossero reparti che, una volta che il primario se ne va o va in pensione, decadono entro breve. Non riuscivo a capire come potessi intervenire. Nel tempo ho scoperto il valore del saper insegnare. L'impressione è che molti primari e medici vivano come un peso rispondere a colleghi o studenti che fanno osservazioni o "osano" porre domande.*

### 13.3. La formazione partecipata 3.1.

*Ho apprezzato il mio primario che, quando ha avuto l'occasione di mandare del personale a fare un'esperienza formativa in un altro ospedale, ha scelto i miei colleghi che in precedenza si erano resi disponibili ad applicare i nuovi protocolli appresi e le nuove linee guida.*

*Ci sono persone che telefonano alla formazione non per sapere quali corsi sono disponibili, ma esclusivamente per sapere quanti crediti ECM sono dati per ogni corso.*



*Ho dei colleghi che, pur avendo avuto da sempre la possibilità di formarsi, hanno iniziato a frequentare corsi di formazione solo da quando c'è il sistema ECM...*

*Capita spesso che ci sia un invio forzoso alle iniziative formative. L'Azienda decide di fare corsi su argomenti che talvolta non riguardano chi viene poi mandato a partecipare. Spesso non viene adeguatamente esplicitato il perché si sia scelta proprio quella persona per partecipare ad un certo corso.*

*Alcuni anni fa era stato fatto un bel lavoro per la raccolta delle esigenze formative tramite un questionario distribuito a tutti gli operatori. I coordinatori dovevano poi elaborare questi dati per il proprio gruppo e utilizzarli per la programmazione formativa. Purtroppo l'iniziativa si è fermata lì e, per quanto ne so, non ha avuto seguito. Perché non riprenderla?*



*Nel nostro reparto hanno organizzato un momento di incontro sia per gli infermieri che per gli OSS per chiederci le nostre esigenze formative e, in base a queste, sono stati organizzati degli eventi formativi specifici.*

*Chi partecipa ai corsi deve poter condividere quanto imparato con gli altri. Dovrebbero essere previste delle precise modalità attraverso cui i partecipanti ai corsi di aggiornamento debbano e possano estendere ai colleghi quanto appreso.*

*Ad inizio anno la nostra coordinatrice di distretto chiede a tutti gli operatori se ci sono corsi a cui vogliamo partecipare. Inoltre, a fine anno, c'è quello che chiamiamo "il nostro corso", cioè un corso tecnico interno per le categorie professionali che operano nel nostro Distretto. Il tema del corso viene definito anno per anno in base alle esigenze che il gruppo professionale rileva lavorando sul territorio.*



*La programmazione della formazione all'inizio dell'anno è piuttosto difficile nei reparti ospedalieri perché c'è un turn-over del personale molto alto: si rischia che le risposte alle esigenze formative espresse all'inizio dell'anno vengano poi fruito da altre persone.*



---

## V A L O R E I N G I O C O

### CRESCITA

---

**O**ccorre distinguere la *crescita* dall'*aumento*. L'aumento ha un che di bulimico. Richiama un'idea accumulata, di avarizia, di aridità, di attaccamento egoistico a qualcosa. La crescita ha invece a che fare con il maturo sviluppo, con il movimento vitale che implica generosità, vastità di orizzonti e larghezza di cuore. Implica un modo d'essere *armonico*.

I Greci antichi usavano il termine *armonia* per designare le commessure che tenevano insieme le assi della nave, le giunture tra le parti di un'imbarcazione. Armonico è quindi tutto ciò che tiene insieme, che raccorda, che unisce. Ciò che arricchisce le singole parti di un significato più ampio e profondo.

Crescere significa quindi trovare il modo di sviluppare ciò che individualmente siamo e sappiamo trovando il nostro giusto posto all'interno di un tutto più vasto, dove scegliamo di instaurare rapporti retti dalla logica del dare, del ricevere, del restituire in maniera allargata.

Solo alla luce di un'idea di armonico sviluppo, individuale e collettivo, le persone e l'Azienda possono crescere insieme: l'organizzazione man mano costruisce il suo patrimonio sulle esperienze e sui saperi individuali; le conoscenze dei singoli, una volta inserite nel circuito organizzativo, si rinnovano e si rivitalizzano.


Se il circolo virtuoso non si attiva gli effetti sono pericolosi: le Strutture dell'Azienda corrono il rischio di avanzare in maniera scomposta, provvisoria e altalenante; le persone cessano di crescere finendo per rapprendersi e per avvizzire, stolidamente strette attorno a un sapere divenuto sterile.



## LINEE ED INDIRIZZI ETICI

---

- L'Azienda promuove lo scambio delle buone prassi, la trasmissione delle conoscenze e la diffusione delle innovazioni tra singole persone, tra uffici e tra Strutture.
- L'Azienda favorisce i processi di apprendimento interno. Coordinatori e dirigenti sono esplicitamente chiamati a far crescere il proprio gruppo di lavoro attraverso una sistematica e non estemporanea trasmissione del loro sapere e delle loro esperienze.
- La formazione e l'aggiornamento professionale devono diventare un'occasione, oltre che di crescita individuale, anche di crescita collettiva. Quanto appreso nei corsi di formazione deve venire capitalizzato all'interno dei gruppi di lavoro, diventando patrimonio dell'intera organizzazione.
- La formazione deve essere interpretata, da tutti e a tutti i livelli, non come un'incombenza burocratica, ma come un momento di autentica crescita professionale ed umana. L'aggiornamento deve essere quindi vissuto con senso di responsabilità e con la giusta considerazione per il personale interno ed esterno coinvolto nell'attività di formazione, per le risorse profuse dall'Azienda e per i colleghi che non hanno potuto usufruire dell'opportunità.
- Deve essere promosso un giusto equilibrio tra la pianificazione formativa, che è a carico dell'Azienda, e il personale progetto formativo che ciascun operatore è tenuto ad elaborare e proporre.



Chiunque porta nel cuore una cattedrale  
da costruire, è già vincitore.

*Saint-Exupéry, Pilota di guerra*

Il viaggiatore che sale la montagna nella  
direzione di una stella, se si lascia troppo  
assorbire dai problemi della scalata, rischia  
di dimenticare quale stella lo guida. [...]   
Qualunque sia l'urgenza dell'azione, ci  
è vietato dimenticare la vocazione che  
deve comandarla, altrimenti quell'azione  
rimarrà sterile.

*Saint-Exupéry, Lettera a un ostaggio*

## 14. La stella

Coltivare un ideale, non perdere la speranza, credere in ciò che si fa. Niente di più inutile... Forse. Oppure nulla di più indispensabile, per la qualità della nostra vita e del nostro lavoro.

### → PUNTI DI VISTA

*È talmente generalizzata la frase che sento dire ai colleghi: "Ma chi te lo fa fare a spenderti di più? Tanto lo stipendio non cambia".*



*Se nessuno di noi crede nel cambiamento, niente cambierà.*

### → GIOCO DI IDEE

*Siamo arrivati ad un punto di svolta: o decidiamo di metterci in gioco o ci mettiamo con quelli che remano contro, pensando che tanto non cambierà mai niente.*

*La noia non risiede nel cosa faccio, ma nel come mi pongo e nel come lo faccio. Anch'io svolgo sempre gli stessi interventi sui pazienti, ma il paziente è sempre diverso e anch'io cerco di esserlo: ogni volta è un universo che ti si apre.*



*Noto che sovente esiste un'opera di persuasione negativa. Ad esempio i giovani sono spesso motivati, ma vengono bloccati con frasi del tipo: "Se lo fai, poi ce lo chiedono sempre". Dapprima i nuovi arrivati si scandalizzano, poi si adeguano a questa logica e la diffondono.*

*Al ritorno da un corso di aggiornamento ho provato ad introdurre una novità nelle mia équipe. Qualcuno più anziano ha cercato di ridicolizzarmi. Porre un freno all'entusiasmo lavorativo è spesso un modo per mantenere uno status quo...*

*Credere nella possibilità di cambiamento è essenziale. Nel momento in cui l'operatore perde la speranza nel cambiamento è la "rovina", sua e dell'organizzazione.*

*Noto che molte persone quasi si vergognano di dire che sovente si divertono lavorando.*

*Mi ha molto frustrato il fatto di aver proposto un momento di festeggiamento per l'anniversario del reparto e aver ricevuto da molti come risposta un: "Ma tu ci credi ancora?"*

*Ultimamente è quasi un tabù pensare che qualcuno faccia quel di più sul lavoro perché gli piace o perché ci crede: si pensa sempre che lo faccia per ritorno economico o per calcolo strategico.*



*Ritengo che la "mortificazione dell'anima" sia pericolosa per sé e per gli altri.*

---

V A L O R E I N G I O C O

---

**SPERANZA – ENTUSIASMO**

---

**U**n senso di stanchezza e di disorientamento è una sensazione che prima o poi tocca tutti coloro che lavorano. Colpisce chi ha parecchi anni di lavoro dietro di sé, e vede disattese molte speranze, sente svanire le iniziali idealità, prova tutta la fatica per il lungo tragitto già percorso. Prende chi è più giovane, ma è disorientato, non ha chiari punti di riferimento, prova tutta l'incertezza che deriva da un futuro indistinto e poco accogliente.

C'è chi si rassegna, si lascia travolgere e finisce per assuefarsi al mal essere fino al punto di farlo proprio, di diventarne parte e di non sentirlo più. Altri scelgono di non abbandonare la speranza. Speranza di che cosa? Speranza di cambiare sé stessi, speranza di riuscire a modificare almeno un pezzetto di realtà, speranza di riuscire a continuare a crescere in umanità e comprensione.

Non è facile coltivare la speranza, Soprattutto per la presenza diffusa dei cinici, di coloro che manifestano indifferenza e disprezzo per qualsivoglia slancio ideale. Con le loro parole taglienti affondano le altrui speranze. Per il cinico il passato non contiene se non moniti all'insensatezza di ogni nuova idea; il presente è privo di sorprese, se non negative; il futuro non può che essere mera ripetizione di un copione già scritto. Vivono nella rassegnazione e, quel che è peggio, tentano di contagiare chiunque incontrino.

Bersaglio preferito dei cinici è l'entusiasmo. Ed è facile capire il perché: etimologicamente "entusiasta" è colui che ha un dio in sé, chi è ispirato, chi sente scorrere dentro di sé un'idea o un progetto che lo vivifica. Coltivare entusiasmo è un modo per ribellarsi a quelle asfittiche concezioni che vedono nell'opportunismo e nell'utilitarismo le uniche giustificazioni per agire e impegnarsi.

Continuare a entusiasinarsi significa riservarsi una libertà dai vincoli di un passato che zavorra, dai limiti di un presente che si accontenta di sé, da un futuro privo di tensioni ideali.

L'entusiasmo è davvero un inno alla vita, alla sua inesauribilità. Per questo dobbiamo in ogni modo riconoscerlo, proteggerlo, dargli spazio e farlo durare. In noi e in tutti coloro che ci circondano.

## LINEE ED INDIRIZZI ETICI

---

- L'Azienda crede che l'impegno professionale degli operatori sanitari debba essere collegato, senza retorica, ad una carica di idealità e di vocazione.
- L'Azienda promuove e valorizza gli atteggiamenti di lavoro retti dall'entusiasmo e dal gusto di far bene.
- L'Azienda non aderisce e scoraggia gli atteggiamenti e le espressioni che minino gli slanci ideali e la fiducia di poter migliorare la vita lavorativa e aumentare il tasso di benessere.

## LE VOCI DELL'AZIENDA

I partecipanti al percorso di orientamento etico

AGUS Paola  
AIMARETTI Franca  
ALBANI Alessandro  
ALLEGRI Corrado  
ALLONZI Micaela  
ALTIERI Alberto  
ARLIAN Erika  
AVANTEY Silvano  
BAGNASACCO Anna  
BAL Rosella  
BANDIROLA Carlo  
BARBAGELATA Anna Rosa  
BARBANTI Paolo Daniele  
BARREL Alba  
BARRERA Daniela  
BASTIANELLO Marina  
BELARDI Marco  
BELLI Cristina  
BENZO Alessandra  
BERDELLI Maria  
BERTI Pierluigi  
BESSONE Enrica  
BIANQUIN Liliana  
BOCCO Paola  
BODRATO Cinzia  
BORDET Patrizia  
BORIN Elena  
BORRE Severino  
BRANCATO Giuseppina  
BREDY Grazia Delfina  
BREDY Sara  
BROCARDO Marco Mario  
BRUNA Osvaldo  
BRUNET Manuela  
CALIA Paola  
CARACCILO Fortunato  
CARLIN Milena  
CARLIN Monia  
CASOLARI Daniela  
CASTIGLION Anna Maria  
CENNA Giovanna  
CHARRÈRE Cristiana  
CHASSEUR Loredana  
CHENTRE Michèle  
CHERAZ Giulia  
CHINCHELLA Roberto  
CHIRIO Michela  
CHRISTILLE Oscar Camillo  
COCCOVILLI Alberto  
COGNARI Monica  
COLOTTO Antonio  
COMÉ Laura  
COUT Fernanda  
COUT Umberto  
CRISTAUDO Rosa Maria  
CRISTOFERI Martino  
CROTTA Sergio  
CUAZ Rosilda  
DAMÉ Renata  
DANNAZ Maria Vittoria  
DE GATTIS Giovan Battista  
DEMATTEIS Liliana  
DESANDRE Anna Maria  
DEVAL Irene  
DI BENEDETTO Massimo  
DI CARLO Maria Pia  
DIANO Alfredo  
DODARO Natale  
DOMAINE Daniela  
DONATI Giovanni Maria Enrico  
DOVERI Giulio  
EICHHOLZ Barbara

EPINEY Silvia  
FABRIS Maria Luisa  
FADDA Andrea  
FALCONE Patrizia  
FANELLI Gianluca  
FAZIO Mario  
FERRARI Deborah  
FERRARI Lindo  
FIACCHI Sonia  
FILIPPINI Loris  
FOGLIATO Cristina  
FOLLETTO Maria Carla  
FORNERIS Patrizia  
FOUDON Sabrina  
FRACHEY Roberta  
FRACHEY Sandra  
FRANCESCHINI Sandra  
FRANZESE Francesco  
FRESC Irene  
FRUTAZ Marco  
GAL Sergio  
GALLARINI Maria Beatrice  
GALLI Giorgio  
GANDOLFO Claudia  
GASPARD Edoardina  
GAVAZZI Nora  
GAZZOLA Monica  
GERARD Monica  
GIONO Calvetto Silvio  
GIRARDI Alessandro  
GODIOZ Josianne  
GRISO Paola  
GUERRIERI Fernando  
GUICHARDAZ Jean Pierre  
IANNIZZI Leonardo  
JANIN Roberta  
LALÉ Gerard Marina  
LASCIANDARE Stefania  
LETEY Daniela  
LUBERTO Luciano

MACRÌ Francesco  
MARINI Lorella  
MARTINI Fabio  
MARTINO Lorella  
MASTAGLIA Marisa  
MATTIONI Alfredo  
MELIDONA Marilena  
MERCATI Roberta  
MERIVOT Antonio  
MERLIN Giacinta  
MERLO Wilma  
MILLERET Lucia  
MILLO Paolo  
MININ Pierina  
MIODINI Wilma  
MOMBELLONI Anita  
MONSAGRATI Karine  
MONTANERA Pier Giorgio  
MORET Gabriele  
MORO Barbara  
MUNARI Marco  
MUSI Marco Claudio  
NEBIOLO Pier Eugenio  
NEX Renata  
NICOLETTA Anna  
NORBIATO Milvia Anna  
NOTO Lorenzo  
NOUCHY Nilda  
NOUSSAN Lucia  
NUMICO Gian Mauro  
OLDANO Franca  
PAILLEX Renata Maria  
PANATO Giovanna  
PANIZZA Marco  
PANZARASA Pietro Aldo  
PAOLONE Adelaide  
PASINELLI Milena  
PASQUALOTTO Lina  
PASQUARIELLO Lorenzo  
PEANO Luca

PELLISSIER Lucia  
PELLISSIER Maria Teresa  
PERCASSI Irene  
PERROD Michela  
PERRON Giusto  
PERSOD Piera Luisella  
PESENTI Campagnoni Massimo  
PETEY Patrizia  
PIETRONI Valter  
PISON Lucia  
PLATI Laura  
PODIO Mauro  
POLANA Patrizia  
POTI Carlo  
QUARELLO Marco  
QUEY Marinella  
RAGIONIERI Marco  
REY Isa  
RICHETTA Elisa  
ROFFIN Agostino  
ROUX Maria Luisa  
ROVEYAZ Etienne  
RUFFIER Mauro  
RUSSO Paola

SACCO Roberto  
SANGUINETI Raffaella  
SERGI Maria  
SEZIAN Alessandro  
SGAMEGLIA Sandro  
SISINNI Delia  
STELLINO Mery  
TACCHELLA Graziano  
TARELLO Daniela  
TOSCANO Gisella  
TOUSCO Franca  
TRIPODI Liliana  
TRUFFA Graziella  
VACCARI Patrick  
VASILACHI Geanina Mirela  
VENTRELLA Enrico  
VEVEY Stefania  
VIALE Aurelio  
VILLANI Giuseppe  
VISETTI Enrico Maria  
ZAMPERINI Milena  
ZANOLLI Egle  
ZEN Helga