

# L'organizzazione felice: il personale come fattore critico e i modelli organizzativi

*Bernardo Franco - Direttore Generale Fondazione Maria Rossi ONLUS, Centro di Servizi Casa Amica, Fregona (Treviso)*

## **Abstract**

Il contributo presenta un'esperienza organizzativa messa in atto nell'ambito di un contesto assistenziale, riflettendo al contempo sull'importanza della dimensione relazionale nella gestione delle fragilità. Entro questa cornice, il *Coaching*, inteso come strumento in grado di implementare competenze funzionali al benessere del team di cura, diventa fonte di ispirazione e guida verso il raggiungimento della felicità. Una felicità che, in uno spazio ricco di peculiarità come quello preso in esame, diventa anche e soprattutto qualità di vita.

La felicità: un aspetto critico nella vita di ognuno di noi. L'ho incontrata la felicità: nei rapporti con gli altri, nell'interazione silenziosa e caotica, giocosa e professionale<sup>1</sup>. L'ho vissuta immerso in spazi dominati dall'autentico interesse per l'altro; un interesse generativo e riabilitante. **Essere dentro la relazione è il primo vero tema che presuppone una grande competenza: l'ascolto.** Dopo aver imparato ad ascoltare noi stessi, mostrando capacità d'introspezione e di dialogo interiore, l'impresa successiva è quella di compiere lo sforzo di voler osservare, con disponibilità e attenzione l'altro. L'ascolto presuppone la relazione e questo tipo di dinamica genera consapevolezza e nutre l'autostima: due ingredienti fondamentali per una felicità sostanziale. Nelle dimensioni che caratterizzano l'esistenza di ognuno di noi la relazione è un elemento trasversale che se esercitato e consapevolizzato diventa la nostra "bacchetta magica", la nostra "rupe", il nostro "paio d'ali". Il *Coaching* è una fonte di ispirazione per l'esercizio della relazione in cui il *Coachee* diventa protagonista del suo progetto di felicità. Declinare questi principi di base all'interno di un'organizzazione che eroga servizi alla persona significa **accettare la sfida del potenziale umano come unica vera risorsa per gestire la complessa questione della fragilità.** Il *Coaching* quindi diventa uno strumento attraverso il quale i lavoratori sviluppano abilità e competenze che consentono loro anche di farsi carico dei propri colleghi, in una logica funzionale al raggiungimento degli obiettivi del team di cura. Su questa sintetica premessa, che circoscrive l'ecologia della relazione all'interno dell'ambiente lavorativo, abbiamo riflettuto per immaginare un modello organizzativo inedito che riconsiderasse gli aspetti operativi alla luce di esperienze consolidate in vari ambiti professionali del mondo sanitario e sociosanitario. Abbiamo, inoltre, scelto di aderire ad un marchio di qualità per costruire rampe di lancio che oggi puntano a valori misurabili e verificabili attraverso consolidati strumenti di audit. Il tutto è avvenuto in un contesto in cui non abbiamo rinunciato a forme di welfare interno alla struttura che hanno reso l'ambiente diverso dallo stereotipo classico di RSA: una palestra, uno spazio per il rilassamento e un'area benessere

---

<sup>1</sup> Cfr. Franco, Cavaliere 2015.

costituiscono solo un esempio di ciò che abbiamo pensato per i nostri collaboratori. In sintesi, anche a seguito di una ricognizione in letteratura che ci ha portato ad approfondire i contenuti del progetto OCSE “Better Life”<sup>2</sup>, **abbiamo individuato 4 pilastri su cui strutturare un pensiero** che non fa più distinzione tra chi assiste e chi è assistito, ma che si pone la questione della felicità intesa anche come qualità di vita all’interno di uno spazio ricco di peculiarità come quello di una “Casa di Riposo”:

- **Atmosfera familiare:** è lo spazio dove alcuni vivono, altri lavorano, altri ancora vengono in visita ai propri cari. Qui è importante presidiare la percezione dello spazio fisico che ospita le persone che abitano in struttura, ma anche quelle che operano in RSA in termini di comfort e sicurezza.
- **Fusione delle Competenze:** è la dimensione che riguarda l’incrocio tra i profili professionali dal punto di vista giuridico in modo aggiornato e nell’ottica di ampliare il set di attività e di integrarle sul piano operativo. Il tutto in una cornice chiara di responsabilità, leggerezza e intelligenza.
- **Continuità biografica dell’individuo:** è l’esaltazione della storia delle persone che vivono e lavorano da noi. È importante conoscere le storie di tutti per capire quali proposte fare. Non solo, ma è lecito che la propria biografia e il proprio vissuto debbano essere presi come elemento epistemologico dal quale partire per costruire un programma efficace: sia per chi abita in struttura che per chi ci lavora.
- **Normalità:** Per noi normalità è **misurare ciò che è importante**, non ciò che è facilmente misurabile<sup>3</sup> in un contesto in cui è **l’organizzazione che si piega ai bisogni della persona fragile**, non viceversa. Riteniamo anche che in un sistema efficiente le persone debbano essere **giustamente soddisfatte o insoddisfatte** (Spinsanti 2001) coerentemente con principi etici di giustizia distributiva e deontologia della relazione.

Sulla base di questi elementi la sfida è quella di cercare, ad esempio, la soddisfazione dei “bisogni inespresi”, la coerenza tra aspettativa ed esperienza e la giustizia tra il preteso ed erogato.

Quanto fin qui descritto costituisce la base di una cultura organizzativa in cui si allentano i meccanismi classici di controllo e dove si fa largo l’autodeterminazione, la flessibilità, la libertà: la vita. Quando ci siamo incamminati in questo percorso sapevamo che avremmo incontrato ostacoli e resistenze; un po' perché nei processi trasformativi è da mettere in conto una più o meno fisiologica resistenza e poi perché il cambiamento culturale che intendevamo portare avanti sapevamo avrebbe incontrato un sostanziale e iniziale ostracismo politico ed istituzionale. Se per la resistenza al cambiamento, infatti, possiamo affermare di essere dentro a dinamiche di carattere ordinario, non possiamo dire la stessa cosa per le interlocuzioni politico strategiche. L’applicazione di questo modello, infatti, comporta un allentamento della “tecnostruttura”<sup>4</sup> a vantaggio di un’intelligenza diffusa e di una cooperazione che ridefinisce le tradizionali gerarchie in una logica totalmente ad hoc. Un esempio concreto è quello del *Case Management* e della gestione della presenza delle persone all’interno della nostra organizzazione. Gli infermieri della Fondazione Maria Rossi e tutti i professionisti si gestiscono in autonomia le presenze all’interno del Centro di Servizi

---

<sup>2</sup> Per un approfondimento vedi la Notizia: La concezione del “progresso” e del “benessere” secondo l’OCSE nel progetto “Better Life” del 16 febbraio 2015.

<sup>3</sup> Per un approfondimento vedi la Notizia: La concezione del “progresso” e del “benessere” secondo l’OCSE nel progetto “Better Life” del 16 febbraio 2015.

<sup>4</sup> Cfr. Mintzberg 1996.

coerentemente con i propri obiettivi (Calamandrei, Orlando 2008). In effetti da quando abbiamo implementato questa idea è accaduto che si sono “spontaneamente” flessibilizzati gli orari di tutti e, all’interno di una cornice contrattuale chiara e definita, il personale ha iniziato ad assumere comportamenti che hanno promosso una conciliazione tra vita personale e vita lavorativa, sostenuta anche da un atteggiamento collaborativo tra colleghi e da una crescita del senso di appartenenza<sup>5</sup>. Qui è piuttosto normale vedere, ad esempio nel periodo estivo, bambini di 7/8 anni aggirarsi per la struttura o giocare in giardino; sono i figli di alcune dipendenti che, quando chiudono le scuole e magari non sanno a chi lasciare il proprio bambino, sono consapevoli di poterli portare in Casa Amica. Queste dinamiche, del tutto naturali, contribuiscono fortemente a creare un’atmosfera domestica e infondono serenità e tranquillità ai dipendenti.

La Direzione di Casa Amica, ai fine di attivare dinamiche di apprendimento trasformativo, ha accettato di spingere molto su un aspetto senza il quale è impossibile costruire modelli che siano davvero ricchi di senso: la fiducia. Per far emergere il meglio da ogni individuo è necessario sviluppare la competenza del sapersi affidare all’altro. In quest’ottica, anche se può sembrare banale, il meccanismo funziona solo se il dare fiducia è autentico e, appunto, competente. In quest’ottica il *Coaching* costituisce un ottimo training perché si basa sulla comunicazione efficace e sul totale protagonismo di chi realizza il proprio piano di azione (Franco, Cavaliere 2015).

La cultura organizzativa che va consolidandosi è stata notevolmente supportata dalla digitalizzazione e dall’introduzione di *device* che ci hanno consentito di rendere più sicure alcune attività come ad esempio quello della somministrazione dei farmaci<sup>6</sup>. Ma anche il sistema di timbratura che avviene tramite smartphone e non più all’ingresso della struttura con timbratore tradizionale, ed altre iniziative per le quali abbiamo deciso di affidarci a strumenti interattivi e soluzioni più attuali.

Il limite di questa esperienza è rappresentato dal fatto che il modello non è stato analizzato, messo a sistema o validato da un’Università o un Centro Studi; questo costituisce un grande limite, perché riduce ciò che è avvenuto ed avviene ad un’esperienza e niente più. Esiste una pubblicazione del 2015 dal titolo *Coaching in RSA* che in qualche modo introduce il tema del potenziale umano come fattore critico di successo, ma lo hanno letto in pochi. Siamo convinti che, se una Regione, scegliesse questa politica organizzativa all’interno delle RSA si innescherebbe un sistema domino che porterebbe felicità, protagonismo e sostenibilità non solo a Casa Amica, ma nel nostro mondo. Diversamente potrebbe accadere che il prossimo Consiglio di Amministrazione consideri il nostro modello, un modello unico proprio perché decontestualizzato rispetto a un sistema in cui “si è sempre fatto in un altro modo”.

Nota

Per la redazione del presente articolo sono stati consultati i seguenti articoli e documenti:

---

<sup>5</sup> Per un approfondimento vedi la Notizia: La concezione del “progresso” e del “benessere” secondo l’OCSE nel progetto “Better Life” del 16 febbraio 2015.

<sup>6</sup> Disponibile all’indirizzo: [https://www.salute.gov.it/imgs/C\\_17\\_pubblicazioni\\_583\\_allegato.pdf](https://www.salute.gov.it/imgs/C_17_pubblicazioni_583_allegato.pdf) (u. a. 29 ottobre 2024).

- OCSE (2015). La concezione del “progresso” e del “benessere” secondo l’OCSE nel progetto “Better Life” del 16 febbraio 2015.
- Vetrano, D. L. (2019). *La continuità assistenziale nella Long term care in Italia, buone pratiche a confronto, indagine 2019*. Ministero della Salute, LTC e Italia Longeva (Rete nazionale di Ricerca sull’Invecchiamento e la longevità attiva).
- Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza - Missione 6 – SALUTE

Sono stati inoltre consultati i seguenti siti WEB:

- [www.fmro.it](http://www.fmro.it) (u. a. 29 ottobre 2024)
- <https://qualita-benessere.it/il-marchio-qb/> (u. a. 28 ottobre 2024)

## **Bibliografia**

Calamandrei, C., Orlando, C. (2008). *La Dirigenza Infermieristica*. Milano: McGraw-Hill.

Franco, B., Cavaliere, R. (2015). *Coaching in RSA: fare la differenza nei Servizi alla persona*. Firenze: Società Editrice Fiorentina.

Mintzberg, H. (1996). *La progettazione dell'organizzazione aziendale*. Bologna: Il Mulino.

Spinsanti, S. (2001), *Bioetica e nursing*. Milano: Mc-Graw-Hill.