

# CONSULENZA FILOSOFICA

## RSA, lettura di un intervento formativo

> di **ALBERTO LATORRE \***

PRESSO LA FONDAZIONE «LE RONDINI» CITTÀ DI LUMEZZANE ONLUS, NELL'ARCO DI TRE ANNI (2008-2010)<sup>1</sup>, SONO STATI TENUTI DA PARTE DELLO SCRIVENTE 10 CORSI DI FORMAZIONE D'AULA<sup>2</sup> (195 ORE TOTALI), SUDDIVISI IN CINQUE DIVERSE TIPOLOGIE DI AZIONI PER 123 ORE DI DIFFERENTI INTERVENTI FORMATIVI (TABELLA 1)<sup>3</sup>.

IL percorso "Il tempo delle risorse", nelle sue 4 edizioni (1 nel 2008, 3 nel 2009) e nei successivi incontri di rinforzo (2010), ha assorbito oltre la metà delle ore di formazione erogate (108 ore, 55,4%), in quanto, da un lato, è stato il corso dedicato principalmente agli operatori (ASA, OSS) e infermieri a più stretto contatto con i residenti, dall'altro perché esso ha rappresentato il corso di formazione di base. Circa un quarto del monte ore (48 ore, 24,6%) è stato dedicato all'attività di formazione (2008 e 2009) e successivamente di supervisione (2010) dei referenti di piano e dei responsabili di servizio, mentre la restante parte è stata indirizzata specificatamente agli operatori del nucleo Alzheimer (12,3%) e allo staff di direzione (7,7%).

Tranne che per l'attività di Supervisione Staff di Direzione che, provenendo da una specifica richiesta della Direzione, doveva includerne necessariamente tutti i membri, l'adesione ai corsi è stata libera.

Complessivamente (tabella 2, pagina seguente), si sono registrati 59 iscritti tra i 94 dipendenti della struttura (pari al 63% del personale), dagli operatori e tecnico-amministrativi, al personale sanitario e direttivo. A conseguire almeno un attestato regionale di partecipazione, in quanto hanno frequentato il 75% del monte ore complessivo previsto da ciascuna tipologia di corso di formazione, sono stati 46 soggetti (pari al 78% degli iscritti e al 49% dei dipendenti); in ragione di ciò, costoro rappresentano l'effettivo personale formato nel triennio<sup>4</sup>.

I 59 iscritti (tabella 3, pagina seguente) hanno preso parte complessivamente a 1.706 ore di formazione. Questo significa che ciascuno di loro ha mediamente partecipato a circa 29 ore di formazione in tre anni, quasi 10 ore all'anno.

Se si analizzano i dati relativi esclusivamente ai 46 soggetti corrispondenti al personale formato (grafico 1, pagina seguente), le ore di formazione ammontano

a 1.418,5 (pari all'83% del monte ore complessivo di formazione svolta dagli iscritti) per una media complessiva che, in questo caso, supera le 30 ore a testa.

Molti dipendenti, infatti (tabella 4, pagina 43), hanno frequentato più di un corso. In totale, ai 10 percorsi, si sono registrate 125 iscrizioni a fronte delle quali sono stati conseguiti 88 attestati di partecipazione (il 70%) da parte dei 46 soggetti formati (1,9 attestati ciascuno)<sup>5</sup>.

### Percorsi formativi

I percorsi formativi sono stati pensati e immaginati all'interno di una strategia fluida, euristica, pronta a rispondere ai bisogni mutevoli e alle circostanze della struttura; pertanto si sono plasmati e adattati in base alle richieste emergenti, in un'ottica di adattamento continuo ai mutamenti dei singoli e dell'organizzazione, coniugando esigenze e spazi personali e organizzativi (turnistica, logistica, attività interne, ecc.) con le risorse finanziarie disponibili, il cui reperimento ha richiesto uno sforzo non indifferente da parte della Direzione. Per la progettazione dei cinque percorsi sono stati individuati, in stretta sinergia con la Direzione, altrettanti bisogni formativi (miglioramento delle relazioni interpersonali, valutazione e prevenzione del

TABELLA 1 > TIPOLOGIA, NUMERO DI EDIZIONI E MONTE ORE COMPLESSIVO DEI PERCORSI DI FORMAZIONE ATTIVATI

Tipologia di corsi		Ore	Edizioni	Tot. ore	%
1)	Il Tempo delle Risorse (TdR)	24	4	96	49,2%
	Autorevolezza tra gestione, creatività e comunicazione (Referenti 2008)	20	1	20	10,25%
2)	Autorevolezza tra gestione, creatività e comunicazione (Referenti 2009)	20	1	20	10,25%
	Autorevolezza tra gestione... (supervisione e supporto) (Referenti 2010)	8	1	8	4,1%
3)	Supervisione Staff di Direzione (Staff 2010)	15	1	15	7,7%
4)	Rinforzo Tempo delle Risorse (TdR) 2010	12	1	12	6,2%
5)	Relazione e cura con il paziente complesso (Nucleo Alz.)	24	1	24	12,3%
<b>N. corsi e ore complessive di formazione erogata</b>		<b>123</b>	<b>10</b>	<b>195</b>	<b>100%</b>

TABELLA 2 > ISCRITTI, PERSONALE FORMATO, PARTECIPANTI E RITIRATI SUDDIVISI PER QUALIFICA PROFESSIONALE

Iscritti 2008-2010																				
Qual. Prof.	Personale formato (46)													Partecipanti (8)			Ritirati (5)			
	Dir. Amm. (Dir.)	Dir. San. (Med.)	Ass. Soc.	Coord.	Infermieri	FKT	Edu. Prof.	OSS	ASA	Amministrazione	Cucina	Lavanderia	TOT.	ASA	Infermieri	TOT.	Infermieri	FKT	ASA	TOT.
Tot	1	2	1	1	4	1	3	6	21	3	1	2	46	7	1	54	1	1	3	59

TABELLA 3 > MONTE ORE COMPLESSIVO FORMAZIONE SVOLTA DAL PERSONALE ISCRITTO SUDDIVISO PER QUALIFICA PROFESSIONALE

Qual. Prof.	Dir.	Med.	Ass. Soc.	Coord.	Infer.	FKT	Edu. Prof.	OSS	ASA	Amm.	Cuc.	Lav.	TOT.
ore	15	26	49	57	234,5	60,5	134	296,5	673	67,5	40	54	1.706
iscritti	1	2	1	1	6	2	3	6	31	3	1	2	59
media oraria	15	13	49	57	39	30,25	44,66	49,41	21,7	22,5	40	27	28,9

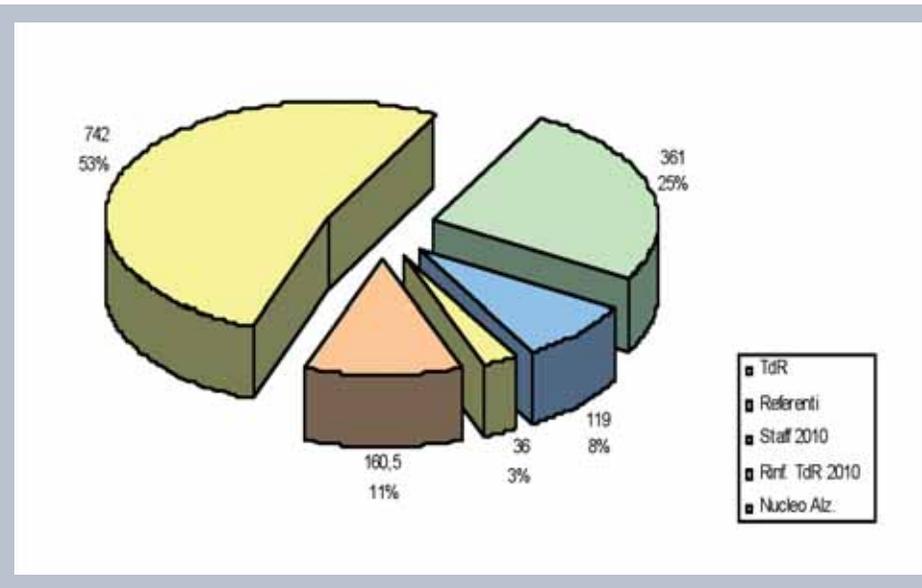
burn-out di struttura, ottimizzazione dei processi comunicativi e decisionali, potenziamento delle abilità di problem solving e di leadership, sostegno e accompagnamento al processo di cambiamento, e sono stati distinti tre target di partecipanti: (1) operatori della struttura, (2) referenti e responsabili dei servizi, (3) staff

di direzione. Per dare avvio all'erogazione dei corsi, si è deciso di partire dalla base dell'organigramma tradizionale, ovvero dagli operatori, in quanto all'interno del modello direttivo è stato idealmente sviluppato il concetto di piramide rovesciata che riconosce in costoro, a diretto e quotidiano

contatto con i residenti e i loro bisogni, gli interlocutori privilegiati attraverso i quali individuare criticità e punti di forza di taluni processi interni all'organizzazione. In questo modo è stato possibile ottenere un valore aggiunto dall'azione formativa e agire in direzione biunivoca: da un lato formare gli operatori, dall'altro – quasi all'interno di un quadro di ricerca-azione – non solo di monitorare costantemente l'efficacia dell'azione formativa e di adattarla continuamente alle esigenze operative, ma anche e soprattutto di far emergere bisogni e problematiche interne e di programmare e meglio calibrare i successivi interventi.

Inoltre, nel corso del 2010, sulla base di una aggiornata analisi dei bisogni, sono state individuate due nuove esigenze formative nei confronti delle quali sono state ideate e proposte altrettante tipologie di intervento, rispettivamente: 1) un'azione di supporto e sostegno al processo di cambiamento e di crescita destinata al personale formato; 2) un percorso di formazione destinato specificatamente agli operatori del nucleo Alzheimer.

GRAFICO 1 > MONTE ORE FORMAZIONE PERSONALE FORMATO PER TIPOLOGIA DI CORSO



**TABELLA 4 > NUMERO COMPLESSIVO ATTESTATI RIPARTITI PER TIPOLOGIA DI PERCORSO FORMATIVO E PER NUMERO DI CORSI FREQUENTATI**

Attestati personali	TdR		Referenti			Staff 2010	Rinf.TdR	Nucleo Alz.	Totale attestati rilasciati
	2008	2009	2008	2009	2010				
1	9	26	4			3		4	46
2		2	4	5	1		10	1	23
3				3	4	3	1		11
4					2	2		1	5
5						1		1	2
6							1		1
<b>Tot.</b>	<b>9</b>	<b>28</b>	<b>8</b>	<b>8</b>	<b>7</b>	<b>9</b>	<b>12</b>	<b>7</b>	<b>88</b>

**Il tempo delle risorse.** Agli operatori è stato destinato il primo percorso formativo avviato (8 incontri con cadenza settimanale di 3 ore per una durata complessiva di 24 ore) che, nell'arco del triennio, è stato replicato in 4 occasioni (1 nel 2008, 3 nel 2009)<sup>6</sup>. Il corso tuttavia è stato concepito come il percorso base, comune a tutto il personale della struttura, per elaborare un linguaggio comune e condiviso necessario per il raggiungimento degli obiettivi strategici fissati dalla direzione per il triennio 2008-2010<sup>7</sup>. Per questa ragione il corso, per quanto fosse pensato principalmente per gli operatori a più stretto e diretto contatto con il residente e con i suoi bisogni (ASA, OSS, Infermieri e fisioterapisti), è stato comunque indistintamente proposto attraverso opportuni incontri di presentazione, a tutte le figure operanti all'interno della struttura (educatrici professionali, tecnico-amministrativi, addetti ai servizi, ecc.).

Il percorso ha affrontato diverse tematiche che hanno spaziato dalla prevenzione della sindrome di burn-out e dello stress lavoro-correlato<sup>8</sup>, sino alle tecniche di comunicazione assertiva, passando attraverso l'incremento della consapevolezza del proprio ruolo professionale (aspetti etici, deontologici e professionali), la centralità dell'utente nei servizi socio-assistenziali, la motivazione personale e lo sviluppo dell'autostima, nonché la gestione creativa dei conflitti. Attraverso queste differenti argomentazioni si è voluto intercettare e rispondere alla vasta costellazione di bisogni personali e pro-

fessionali degli operatori, cercando di raggiungere la sensibilità e l'interesse di ciascuno da prospettive eterogenee. Inoltre, in questo modo, si è cercato di suscitare una diffusa curiosità verso l'insieme delle conoscenze proposte, al fine di stimolare l'interesse degli operatori nei confronti dell'auto-aggiornamento e nei riguardi di successivi approfondimenti da proporre in futuri corsi di formazione<sup>9</sup>.

**Autorevolezza tra Gestione, Creatività e Comunicazione.** Alle figure di coordinamento, ai referenti di piano e ai responsabili dei servizi è stato dedicato un corso specifico sviluppatosi attraverso

due moduli intensivi, composti ciascuno da 5 incontri di 4 ore con cadenza settimanale tenutisi rispettivamente nel 2008 e nel 2009, e, nel 2010, da un modulo di supervisione e supporto (2 incontri rispettivamente di 4 ore ciascuno con cadenza quindicinale). L'insieme delle attività hanno interessato complessivamente 13 iscritti, con 11 dipendenti come personale formato tra coordinatore del personale (n. 1), assistente sociale (n. 1), OSS con funzione referente (n. 5 iscritti/4 personale formato), personale infermieristico (n. 3/2), responsabile dei servizi educativi e animativi (n. 1), responsabile del reparto



fisioterapico (n. 1) e responsabili dei servizi di ristorazione (n. 1). Il corso è stato incentrato sui concetti di responsabilità e autorevolezza, con particolare attenzione ai temi della comunicazione assertiva e della leadership, lavorando sulle abilità di problem solving e di gestione creativa dei conflitti. L'obiettivo del percorso era infatti quello di supportare la crescita dei referenti di piano e dei responsabili dei servizi, sostenendoli nel personale processo di acquisizione di autonomia e di capacità decisionale, coinvolgendoli direttamente nella costruzione e nella definizione del proprio ruolo e della propria mansione, contribuendo a renderli un'efficace figura di collegamento tra la Direzione e gli operatori della struttura.

**Supervisione Staff di Direzione<sup>10</sup>.** Ai componenti lo staff di direzione – direttrice amministrativa, direzione sanitaria (2 medici), coordinatore del personale, assistente sociale, due infermieri responsabili di piano e ai responsabili dei servizi (fisioterapista ed educatrice professionale) -, nel corso del 2010 è stata destinata un'azione di supervisione e di restituzione delle riunioni interne, finalizzata all'ottimizzazione del processo comunicativo-decisionale analizzato, *on the job*, all'interno delle riunioni stesse. L'obiettivo dell'intervento ha inteso sostenere lo staff di direzione nell'efficacia dei propri interventi operativi all'interno della struttura e dell'organizzazione, nonché nell'individuare i punti di forza e di criticità intrinseci ai passaggi relazionali e alle dinamiche di gruppo dello stesso staff.

**Rinforzo TdR 2010.** Rispondendo a una richiesta proveniente dai partecipanti al corso Il tempo delle risorse e al fine di non disperdere il patrimonio di risorse umane e professionali attivate attraverso la partecipazione alle varie edizioni del percorso, anche e soprattutto in termini di appartenenza al gruppo, durante la seconda metà del 2010 è stata avviata una serie di incontri di rinforzo (con cadenza mensile), destinati a costoro, con l'intento di sostenerli nel processo di cambiamento in atto, di individuare e di discutere insieme a loro le difficoltà a tradurre in termini operativi, sul campo, gli apprendimenti e le esperienze maturate durante i corsi di formazione. Gli incontri si sono



proposti pertanto di affiancare, in una sorta di training on the job, attraverso momenti di condivisione e di approfondimento, le dinamiche e le resistenze personali al cambiamento, le difficoltà riscontrate nella quotidianità lavorativa e di mantenere costante la motivazione.

**Relazione e cura con il paziente complesso.** Durante l'ultimo anno è stato infine raccolto il bisogno espresso dagli operatori del nucleo Alzheimer di acquisire nuove competenze per la gestione e il trattamento dei residenti ospitati all'interno del nucleo protetto. Si è intervenuti pertanto, offrendo loro<sup>11</sup> un intervento formativo ad hoc finalizzato a trasferire nuove conoscenze teoriche nei confronti delle patologie psichiatriche e delle demenze e atto ad acquisire modelli e strumenti operativi in ambito comunicativo-relazionale. Particolarmente importante è stato lo spazio dedicato al clima di gruppo e alle ripercussioni che esso riveste all'interno del nucleo protetto, in termini di equilibrio complessivo, nonché di tranquillità e di scempenso dei residenti. L'esperienza è stata inoltre l'occasione per gli operatori per conoscersi meglio e in maniera più approfondita, condividendo problematicità, ma anche e soprattutto, tempi, spazi e risorse, affiatandosi come gruppo e vivendosi in una dimensione altra rispetto a quella strettamente lavorativa, contingentata spesso da urgenze, imprevisti e difficoltà legate

alla natura stessa dei pazienti in carico, che spesso rischiano di compromettere la serenità delle relazioni umane e interpersonali, oltre che professionali. Questo momento di incontro ha altresì consentito di immaginare nuovi servizi e procedure – in ambito educativo e in caso di situazioni di emergenza –, finalizzate a incrementare la qualità del servizio erogato in un'ottica di centralità e di benessere del residente<sup>12</sup> e fatto aumentare nei membri del nucleo motivazione e senso di appartenenza.

**Volontari.** A integrazione degli interventi destinati al personale sanitario, socio-assistenziale e tecnico-amministrativo attivo all'interno della struttura, in collaborazione con il Centro Servizi per il Volontariato e l'Associazione Volontari «Le Rondini», tra marzo e maggio 2010 è stato realizzato un corso di formazione a numero chiuso (25 partecipanti), denominato Ben-essere volontario (5 incontri di 3 ore con cadenza quindicinale), destinato ai volontari attivi presso la RSA, finalizzato a valorizzare la risorsa rappresentata dal volontario, in un'ottica di sinergia e di piena collaborazione all'interno dei rispettivi ruoli e mansioni, con il personale della struttura. Il corso ha analizzato quindi non soltanto le motivazioni intrinseche all'opera di volontariato, ma anche e soprattutto le corrette modalità di relazione e di comunicazione con gli operatori, con i residenti e con i familiari

di questi ultimi, in un quadro di interazione tra regole esplicite e implicite della struttura e della associazione di volontariato.

### Conclusioni

L'interesse estremamente positivo maturato nei confronti dell'intervento formativo da parte dei dipendenti della struttura è testimoniato innanzitutto dal numero di adesioni ai singoli corsi, dalla presenza a più percorsi, talvolta addirittura allo stesso, nonché dalla partecipazione e dal coinvolgimento dimostrati durante gli incontri.

La soddisfazione e l'efficacia degli interventi sono state monitorate attraverso la somministrazione di questionari soggettivi (Questionario di soddisfazione e Questionario di autovalutazione dell'efficacia dell'intervento formativo), in cui i partecipanti sono stati chiamati a valutare il proprio corso e a esprimere una valutazione su quanto gli argomenti trattati siano risultati utili a se stessi e ai propri colleghi in ambito lavorativo<sup>19</sup>: i giudizi espressi, oltre che ampiamente confortanti, confermano l'efficacia e la positiva ricaduta delle singole azioni formative.

Per valutare l'efficacia generale dell'intervento si è valutata inoltre la variazione nello *scoring* conseguito dai partecipanti nel Questionario sulle reazioni allo stress somministrato in entrata e in uscita ai singoli percorsi di formazione: l'analisi dei risultati conferma la positiva ricaduta sul benessere dell'operatore derivante dalla partecipazione all'intervento formativo, mentre l'esame complessivo dei dati raccolti attesta l'efficacia dell'insieme delle azioni intraprese.

Per quanto riguarda il vissuto quotidiano, si avverte a più livelli – dagli operatori allo staff direttivo – un generale e sensibile incremento del senso di appartenenza alla struttura e di adesione alla mission, come pure una rinnovata consapevolezza della centralità del benessere del residente. Nei reparti si vive un ambiente di lavoro più sereno, meno conflittuale, maggiormente orientato verso le relazioni e le soluzioni, anziché ai contrasti e alle problematiche. In merito alle specifiche finalità concernenti l'intero processo di cambiamento in atto nella struttura, l'intervento formativo ha consentito di vin-

cere resistenze, di correggere idealizzazioni e di far convergere e incanalare in una direzione comune finalità e modalità del cambiamento, contenendo le dispersioni e le contrapposizioni.

Ciò si sta concretamente traducendo in un miglioramento del clima lavorativo e del benessere organizzativo, i cui primi beneficiari sono innanzitutto gli stessi operatori che vivono con rigenerato impegno ed entusiasmo, seppur tra gli imprevisti dettati dalla quotidianità e tra le inevitabili incomprensioni che possono sorgere tra gli individui, l'ambiente lavorativo con maggiore serenità e disponibilità. Le ricadute di questo progressivo e costante miglioramento trovano espressione nella qualità del servizio erogato ai residenti, in termini di presenza, di valorizzazione della relazione e di promozione della centralità della persona umana. Maggiore consapevolezza del proprio ruolo e della specifica funzione all'interno dell'organizzazione, migliore fluidità nei processi comunicativi e raf-

forzata funzionalità nelle procedure decisionali, infatti, si stanno traducendo in una maggiore serenità all'interno dei reparti tra operatori, referenti e staff direttivo. Questa accresciuta serenità, a sua volta, sta consentendo agli operatori di cogliere con più lucidità nel residente – e nei suoi familiari –, non solamente un paziente da assistere con il suo carico di bisogni, di aspettative e, sempre più spesso, di patologie – nonché di richieste provenienti dai parenti –, ma anche e soprattutto una persona apportatrice di valori, di esperienze, di vita, di umanità e di rapporti, andando in tal modo ad arricchire e sempre più a umanizzare la relazione di cura. Sicuramente, proprio in virtù della natura stessa del cambiamento, molto altro resta da fare e non si può certo affermare che tutto sia stato miracolosamente risolto dalle diverse azioni formative. Innanzitutto bisogna trovare valide strategie per riuscire a coinvolgere quei pochi operatori ancora scettici di fronte al progetto di miglioramento continuo intrapreso in questi



anni, nonché restii a partecipare ai diversi corsi di formazione. In secondo luogo, è necessario mantenere costante il livello di appartenenza e motivazione attivato in quel nucleo sempre più consistente di dipendenti che hanno sposato la causa del cambiamento. In ogni caso, si può affermare che l'insieme delle azioni intraprese dalla Direzione in questo triennio, tra cui gli interventi di cui si è relazionati, ha contribuito a diffondere nel tessuto lavorativo e organizzativo della struttura la cultura del cambiamento e ha stimolato in una parte considerevole di collaboratori l'entusiasmo e la determinazione nel perseguire tale obiettivo. Proprio il loro impegno e la loro dedizione, unitamente alla condivisione degli obiettivi e delle modalità, sono i viatici migliori sui quali fare affidamento per proseguire sulla rotta intrapresa.

**\* Filosofo e formatore, consulente presso la Fondazione «Le Rondini» Città di Lumezzane Onlus**

## BIBLIOGRAFIA

- De Vito Piscicelli P., Zanarini E. (2003), *L'arte del comando. Prospettive di psicologia delle organizzazioni*, Carocci Editore, Roma.
- Depolo M. (2007), *Psicologia delle organizzazioni*, Il Mulino, Bologna.
- Di Pietro M., Rampazzo L. (1997), *Lo stress dell'insegnante. Strategie di gestione attiva*, Erickson, Trento.
- Favretto G. (1994), *Lo stress nelle organizzazioni*, Il Mulino, Bologna.
- Galimberti U. (2009), *I miti del nostro tempo*, Feltrinelli, Milano.
- Goleman D. (2007), *Intelligenza emotiva*, BUR, Milano.
- Lavanco G., Novara C. (2006), *Elementi di psicologia di comunità. Dalla teoria all'intervento*, McGraw-Hill, Milano.
- Potter B.A. (2005), *Overcoming Job Burnout: how to renew enthusiasm for work*, Ronin Publishing, Oakland.
- Quaglino G.P., Casagrande S., Castellano A. (2007), *Gruppo di lavoro. Lavoro di gruppo: un modello di lettura della dinamica di gruppo; una proposta di intervento nelle organizzazioni*, Raffaello Cortina Editore, Milano.
- Rovatti P.A. (2006), *La filosofia può curare?*, Raffaello Cortina Editore, Milano.
- Sarchielli G., Ricci Bitti P. (1994), *Burn-out e stress lavorativo nelle professioni di aiuto*, in G. Trombini (1994), *Come logora curare. Medici e psicologici sotto stress*, Zanichelli, Bologna.
- Spaltro E. (2004), *Il clima lavorativo. Manuale di meteorologia organizzativa*, Franco Angeli, Milano.

## NOTE

<sup>1</sup> Si presentano qui i principali risultati conseguiti dall'intervento formativo. Per i riferimenti teorico-metodologici, si veda: A. Latorre, *Formazione al cambiamento per i dipendenti*, «Assistenza Anziani», 5 (2010), pp. 33-37.

<sup>2</sup> I corsi sono stati realizzati interamente nei locali della Fondazione «Le Rondini» Città di Lumezzane Onlus.

<sup>3</sup> Nel contributo vengono presi in esame esclusivamente i dati relativi al personale che ha frequentato i corsi di formazione tenuti dallo scrivente, tralasciando la partecipazione ad altri interventi formativi pur attivati all'interno della struttura.

<sup>4</sup> Tra il primo e terzo incontro dei rispettivi percorsi, si sono ritirate 5 persone (8%), mentre altri 8 partecipanti (14%), hanno frequentato solo tra il 50% e il 75% del monte ore complessivo non conseguendo in tal modo l'attestato di partecipazione regionale.

<sup>5</sup> Un'infermiere ha conseguito 6 diversi attestati di partecipazione; un'OSS 5; un'educatrice professionale, un'infermiere, un'OSS e il coordinatore del personale 4; l'assistente sociale, una fisioterapista, un'OSS e il responsabile dei servizi di ristorazione hanno conseguito 3 attestati di partecipazione; un'educatrice professionale, due OSS, sei ASA, due amministrative e due addette ai servizi di lavanderia ne hanno conseguiti 2. Infine ventitre soggetti hanno conseguito un singolo attestato.

<sup>6</sup> Nelle 4 edizioni, il corso ha raccolto 49 iscrizioni; 7 iscrizioni sono risultate doppie, ossia 7 persone si sono iscritte sia nel 2008 che nel 2009: 2 ASA hanno ottenuto l'attestato in entrambe le occasioni; 1 ASA e 1 infermiere hanno conseguito l'attestato solo nel 2009; infine, 2 ASA e 1 OSS hanno conseguito l'attestato di partecipazione solo

nel 2008. Gli iscritti complessivi al corso sono stati 42, così suddivisi: personale formato 35 operatori (83,3%) tra ASA, OSS, infermieri, fisioterapisti, personale tecnico-amministrativo ed educatrici, 4 partecipanti (9,5%) e 3 ritirati (7,2%).

<sup>7</sup> Incrementare la qualità del servizio erogato all'ospite, migliorare il clima relazionale all'interno della struttura, rendere gli operatori maggiormente consapevoli del proprio ruolo.

<sup>8</sup> Contestualmente a ciò, è stata condotta un'analisi dello stato di salute dell'organizzazione, tramite la somministrazione ai partecipanti al corso di questionari siglati – il Burnout Potential Inventory di Potter e un adattamento del Questionario sulle reazioni allo stress di Di Pietro-Rampazzo – relativi, rispettivamente, alla sindrome di burn-out e allo stress lavoro-correlato, il cui esito, oltre che attestare la salute complessiva dell'organizzazione, ha contribuito a delineare successive strategie di intervento e di programmazione. I questionari, somministrati sia in entrata che in uscita al corso, hanno inteso valutare anche l'efficacia dell'intervento formativo.

<sup>9</sup> Numerosi operatori hanno infatti richiesto di poter approfondire alcune delle tematiche affrontate all'interno del corso, quali le tecniche di comunicazione assertiva, le modalità di gestione creativa dei conflitti e i modelli di sviluppo e incremento dell'autostima.

<sup>10</sup> L'intervento – di 15 ore complessive – si è articolato in un'attività di supervisione (8 ore), in una restituzione alla direttrice (2 ore) e in una restituzione allo staff (5 ore).

<sup>11</sup> Oltre che grazie alla disponibilità di tutti, nessuno escluso, gli operatori del nucleo e dei colleghi che li hanno sostituiti, ciò si è reso possibile anche e soprattutto grazie allo sforzo del coordinatore del personale nell'organizzazione della turnistica.

<sup>12</sup> Anche all'interno di questo gruppo è stata condotta un'analisi dello stato di salute dell'organizzazione, ovviamente con particolare riferimento al nucleo Alzheimer, tramite le modalità precedentemente descritte.

<sup>13</sup> I questionari sono somministrati ai partecipanti al termine del percorso formativo e a distanza di sei mesi dalla conclusione dello stesso.