

Guidare bene: il ruolo della leadership nel benessere degli operatori sanitari dell'unità di terapia intensiva pediatrica

RELATORI

Leah Harris

Professore e Preside, Dipartimento di Pediatria

Dell Medical School dell'Università del Texas ad Austin - Dell Children's Hospital

Asha N Shenoi

Professore, Vicepreside

Università del Kentucky

Will Border

Responsabile del benessere dei medici, Direttore di Imaging Cardiaco Non Invasivo

Children's Healthcare di Atlanta e Scuola di Medicina dell'Università Emory

Wendy Quiroz Nasser

Infermiera Pediatrica Specializzata

Baylor College of Medicine (BCM) | Texas Children's Hospital

Salve. Benvenuti a tutti al podcast nordamericano della Settimana mondiale di sensibilizzazione sulle unità di terapia intensiva pediatrica (PICU) della Federazione mondiale delle società di terapia intensiva e critica pediatrica. Il nostro tema è “Prendersi cura di chi si prende cura”. Si tratta di un argomento sempre più importante, poiché siamo tutti tirati in tante direzioni diverse, ma continuiamo a voler esercitare la professione con uno scopo, a cercare connessione ed equilibrio e a sviluppare relazioni significative tra di noi e con i nostri pazienti. Siamo molto entusiasti di presentare gli esperti di oggi nel campo del benessere e di affrontare il tema di quest'anno attraverso la lente di: come possiamo sostenere il benessere delle persone che guidiamo? Il ruolo della leadership nel benessere è fondamentale e, come sentirete senza dubbio, ci impone di promuovere le nostre competenze relazionali e l'intelligenza emotiva, spesso al di là dei tradizionali criteri accademici. Vorrei ringraziare la mia partner in questo progetto, Kathleen Parks Thompson, vicedirettrice per la formazione clinica presso la Scuola di Professioni Sanitarie e vicedirettrice del programma di assistente medico presso il Baylor College of Medicine. È anche professore associato presso il Dipartimento di Pediatria e lavora nella Divisione di Medicina di Terapia Intensiva presso il Baylor College of Medicine, Texas Children's.

Oggi non può essere qui, ma è stata lei a riunirci tutti. Detto questo, sono lieto di invitare i nostri partecipanti a presentarsi. Dott.ssa Nasser, se posso iniziare da lei, per favore.

Salve, grazie. È un piacere essere qui. Mi chiamo Wendy Nasser e sono la vicepresidente associata dei professionisti sanitari avanzati presso il Baylor College of Medicine nel dipartimento di pediatria. Il mio lavoro clinico si svolge nell'ambito della medicina pediatrica intensiva al Texas Children's Hospital.

Grazie, dottor Border, grazie.

Sì. Mi chiamo Will Border e in realtà sono un cardiologo pediatrico, quindi non un medico di terapia intensiva, ma ho trascorso molte ore in terapia intensiva nel corso della mia carriera, e sono il responsabile del benessere dei medici presso il Children's Healthcare Atlanta, nonché professore alla Emory School of Medicine. Il mio ambito di competenza riguarda gli oltre 1200 medici dell'ospedale pediatrico qui, con un'attenzione particolare al benessere e alla realizzazione professionale.

Grazie. Grazie. E dottoressa Shenoy,

Ciao, mi chiamo Asha Shenoy. Sono professore di pediatria e responsabile del servizio pediatrico indiano al Golisano Children's Hospital dell'Università del Kentucky. Questo è il mio ruolo clinico. Il mio ruolo di leadership è quello di vicepresidente per l'ambiente di apprendimento presso la Facoltà di Medicina dell'Università del Kentucky. In questo ruolo, supervisiono circa 90 programmi e circa 900-1000 studenti, principalmente specializzandi e borsisti in sei campus. Uno dei miei interessi di ricerca è il burnout e il benessere degli operatori di terapia intensiva in un contesto di formazione medica post-laurea (GME) e il benessere è uno degli ambiti che sostengo nel mio ruolo di leadership in GME. Sono grata per questa opportunità, entusiasta e non vedo l'ora di partecipare a questa conversazione.

Grazie a tutti. Sono davvero entusiasta di poter partecipare a questo evento in qualità di moderatrice. Mi chiamo Leah Harris, sono presidente emerita della Dell Medical School dell'Università del Texas ad Austin e orgogliosa intensivista pediatrica da molti decenni. La mia prima domanda per i nostri relatori è: siete stati selezionati come leader del vostro team di terapia intensiva. Come potete migliorare il benessere e ridurre il burnout nel vostro team?

Posso iniziare io: penso che il benessere implichi scoprire e sostenere ciò che è importante per i membri del vostro team dentro e fuori dal lavoro, quindi questo può includere responsabilità familiari, hobby, fattori di stress, e poi trovare modi per sostenere ciò che è importante per ogni individuo è un requisito quando si cerca di massimizzare la soddisfazione sul posto di lavoro, ma è una sfida, specialmente se si guarda all'istituzione nel suo complesso. Quindi l'equilibrio tra l'individuare ciò che è importante per l'individuo e ciò che risuona nel resto del gruppo può essere davvero difficile, ma penso che ne valga sicuramente la pena. E quindi, guardare a ciò che è importante e che influisce sul posto di lavoro, penso sia un buon punto di partenza. Quindi, che si tratti di rivedere i piani di assunzione, se è questo che sta creando una carenza o aumentando lo stress per il gruppo, o di trovare modi per riconoscere le persone, per celebrarle, per mettere in evidenza le loro attività, tutte queste cose penso siano importanti e possano contribuire al benessere dell'istituzione.

Sì, sono d'accordo. Grazie.

Grazie. Posso aggiungere qualcosa a questo proposito. E sono d'accordo con Wendy, sai, quando ho assunto questo ruolo di leadership, ci ho pensato a lungo, e poi penso che sia importante utilizzare i dati sul burnout. È importante osservare le tendenze. È importante consultare la letteratura, ma è altrettanto importante, in realtà, ascoltare il proprio team e comprendere i loro punti deboli specifici, capisci, quindi cosa provano realmente? Perché a meno che non si comprendano le sfide e le esigenze specifiche di chi è alla guida, non si otterrà davvero alcun risultato. Quindi, inoltre, penso sia importante che, una volta fatto questo, si ascolti e si osservino attentamente i flussi di lavoro. Dove sono i veri punti di attrito? Dove le persone hanno la sensazione di girare a vuoto? Osservare principalmente i flussi di lavoro, identificarli, nominarli e cercare di fare qualcosa al riguardo che sia molto specifico per coloro che guidi.

Grazie. Dott. Border

Sì. E penso che sia importante riconoscere che si tratta di un problema 80/20. L'80% sono problemi sistemici o di sistema. Il 20% è quello che il tuo team, come individuo, può, può, può cambiare. E quindi penso che sia così importante riconoscerlo. E come ha detto Usher, sapete, raccogliete dei dati, scoprite quali sono i principali punti critici, concentratevi su quelli e ottenete risultati rapidamente, perché nessuno vuole sentirsi dire che c'è una lezione di yoga a mezzogiorno, e che quello è il benessere, sapete. Quindi è così importante riconoscere che si tratta di un problema di sistema, in gran parte, ed è lì che dovrebbe concentrarsi il vostro intervento.

Davvero utile. E sì, tutti noi abbiamo avuto quelle lezioni di yoga a mezzogiorno una volta ogni due mesi. E poi le persone rimangono un po' perplesse, chiedendosi: "Potete, come gruppo, parlare un po' di ciò che i dati sostengono, dell'importanza di voi come leader nel prendere sul serio il benessere del vostro team e nel lavorare per ridurre il burnout dei vostri team?"

Potrei soffermarmi su un solo aspetto: in realtà c'è una solida base scientifica dietro a tutto questo. Tate Channelpalt ha scritto molto sulla leadership incentrata sul benessere. Si tratta di possedere competenze come leader, e non significa essere la persona più intelligente o quella che pubblica più articoli, ma possedere qualità umane concrete, che sono state sintetizzate in quattro comportamenti. Il primo è la comunicazione trasparente, ovvero aiutare a tenere informati i propri collaboratori; il secondo è l'indagine umile. Penso che spesso noi operatori sanitari siamo pronti a dare consigli, ma bisogna tenere a freno il proprio istinto di dare consigli e invece fare domande con umiltà e ascoltare. Il terzo è la facilitazione dello sviluppo professionale. I vostri team vogliono tutti crescere, e non credo che questo significhi necessariamente pubblicare articoli, ma potrebbero avere interessi che voi potreste aiutarli a sviluppare. E poi il quarto è riconoscere i contributi e i risultati individuali ed esserne semplicemente molto consapevoli. Questi sono i quattro comportamenti che abbiamo esaminato. L'indice di leadership, che è una scala convalidata dei nostri capi divisione nell'arco di tre anni, e man mano che li abbiamo potenziati in queste competenze umane, il nostro indice di leadership è aumentato di un punto ogni anno, e il nostro burnout è diminuito di conseguenza, mentre l'impegno è aumentato. Quindi penso che ci siano dati validi, una buona fonte di dati ora che dimostra che prestare attenzione al benessere e a una leadership incentrata sul benessere come leader aiuta davvero.

No, sono d'accordo, perché l'articolo a cui si riferiva il dottor Border, scritto da Shanafold e colleghi, indicava che la qualità della leadership era il fattore predittivo più forte del burnout e, cosa più importante, come lo stile di leadership e il ruolo di un supervisore diretto influenzino il burnout e il benessere di coloro di cui il leader è responsabile, giusto? Quindi, per questo studio specifico, il motivo per cui ho voluto citare questo studio del 2015 è che, tra gli operatori sanitari che valutano positivamente i propri leader nell'indice di leadership, questi erano almeno sei volte più soddisfatti professionalmente, il 74% meno affetti da burnout e il 66% più propensi a rimanere nella loro posizione attuale. Quindi, per me, questi non sono affatto effetti marginali, giusto? Una riduzione del 74% del burnout grazie a un supervisore diretto è tra gli effetti modificabili più significativi identificati in letteratura. Questo dimostra semplicemente quanto sia importante la qualità della leadership,

dati molto significativi. Dott. Nasser, ha qualcosa da aggiungere?

Sì. Vorrei dire che penso sia davvero importante approfondire la letteratura e osservare attentamente tutti i diversi modi in cui non solo le nostre organizzazioni affrontano le questioni, ma anche guardare al di fuori del settore e vedere come vengono affrontati alcuni dei problemi legati al burnout. Quando abbiamo esaminato la situazione a livello locale, abbiamo anche deciso di procedere con un sondaggio. Anche se tutti odiano i sondaggi, abbiamo intervistato la nostra popolazione e abbiamo scoperto che, sebbene non fossimo valutati molto bene, le valutazioni basse erano importanti tanto quanto quelle alte, perché mettevano davvero in evidenza dove le persone stavano avendo difficoltà e ci hanno aiutato a individuare le aree in cui dovevamo lavorare di più, e questo ci riporta alla letteratura, perché si tratta di un problema nuovo e vecchio allo stesso tempo, ma bisogna essere in grado di contestualizzarlo. E quindi penso che avere individui e altre organizzazioni che affrontano le stesse questioni, che forniscono la loro prospettiva, sia davvero importante, e l'unico modo per ottenerla è attraverso la letteratura che hai menzionato.

Mi colpisce, ascoltandovi, il modo in cui siete riusciti a identificare l'indice di leadership e a parlarne come un chiaro indicatore di ciò che è chiaramente correlato al benessere e alla riduzione del burnout, e sospetto anche a un aumento degli indicatori di qualità per le unità in cui le persone lavorano. Eppure, mi colpisce il fatto che probabilmente ci siano solo pochi programmi che hanno adottato l'indice di leadership nel modo in cui l'avete fatto voi e i vostri programmi. Quindi questa è una domanda un po' improvvisata, ma stavo solo pensando: come possiamo promuovere l'adozione dell'indice di leadership come strumento che esortiamo i nostri colleghi a utilizzare più in generale,

posso. Ho un pensiero al riguardo. Penso che tu, Peter, Peter Drucker, che hai lavorato molto nel mondo degli affari, abbia detto che bisogna misurarlo per gestirlo. Quindi, se non puoi, se non lo misuri, non puoi gestirlo. E se guardi molti programmi, sai che ci saranno metriche, come le pubblicazioni nella tua divisione, ci saranno metriche finanziarie, ci saranno altre metriche di performance. Penso che debba semplicemente essere adottato come parte della valutazione dei vostri leader e penso che sia l'unico modo, sì, quindi, penso che sia proprio questa la chiave: bisogna misurarlo per gestirlo. E se non lo misurate, le persone tenderanno a ricadere, forse, nel modello non incentrato sul benessere, che è il superlavoro, il perfezionismo, cose del genere.

Sì, no. Molto utile.

Penso che per noi sia stato fondamentale il coinvolgimento della leadership, il che è molto importante. Sai, abbiamo il nostro Ufficio per il benessere istituzionale. Loro promuovono davvero molto questa causa. E negli ultimi due anni abbiamo questo programma in corso per consentire ai leader di partecipare allo sviluppo di una leadership incentrata sull'uomo. Quindi penso che sia fondamentale, oltre che come istituzione, devi davvero avere il coinvolgimento della leadership.

Sì, è fondamentale. Fa un'enorme differenza. Potrebbe succedere, assolutamente

per noi, penso che siamo arrivati un po' in ritardo. Abbiamo visto che siamo nel più grande centro medico del Paese, e abbiamo visto i nostri vicini tutt'intorno a noi sostenere "Joy in Medicine" e altri programmi che stavano davvero mettendo in evidenza la necessità di guardare davvero alla forza lavoro e a ciò che era, a ciò con cui stavano lottando. E così ci siamo lentamente resi conto che questo è davvero importante, e per capire davvero come possiamo migliorare, dobbiamo sapere dove sono i punti critici. E quindi ora ci stiamo anche immergendo nel "Joy in Medicine", sì, scoprendo dove siamo felici, ma dove sono gli ostacoli, e poi, quando li identifichiamo davvero, e chiediamo alle persone di spiegare quali sono questi ostacoli, allora cerchiamo di trovare delle soluzioni. E tutto questo è assolutamente guidato dal fatto che l'amministrazione sostenga i leader in questo, in questa ricerca del benessere,

sì, assolutamente stimolante. Mi viene da chiedermi: come modellate voi stessi il vostro benessere e come date ai vostri team gli strumenti per dare priorità al loro?

Posso iniziare io, penso, sapete, abbiamo dati chiari, giusto? C'è uno studio della JAMA Network che ha esaminato, non ricordo esattamente, circa 1300 medici a Stanford. Quindi quello che hanno osservato è che il burnout della leadership ha direttamente compromesso l'efficacia della leadership, giusto? Quindi penso che dobbiamo predicare bene e razzolare bene, giusto, cioè dobbiamo essere un modello di riferimento, giusto? Che si tratti dei confini tra vita lavorativa e vita privata o dell'integrazione tra le due, perché se non lo facciamo, c'è un effetto a cascata diretto su coloro che supervisioniamo. Quindi, per me, la cura di sé non è una questione personale o di diligenza, ma è in realtà un obbligo di leadership. Devo quindi ricordare a me stesso periodicamente che ci sono prove a sostegno di questo, ed è almeno quello che faccio.

Grazie, dottor Shenoy. Wendy, vuoi intervenire?

Onestamente penso che all'inizio non fossi molto brava in questo. Provengo da una generazione in cui più lavoro facevi, migliore eri. E sai che era quello che ci si aspettava. Solo quando ho iniziato a rendermi conto che questo non funziona per tutti, che soddisfa solo un aspetto della tua vita come individuo, ho iniziato a prestare attenzione alle esigenze non solo mie, ma del gruppo. Ora incoraggio tutti a prendersi una vacanza, a dedicare davvero del tempo a se stessi, ad ascoltare il proprio corpo. E anche se a volte potrebbe non essere la soluzione migliore per l'organico, è davvero ciò di cui c'è bisogno affinché le persone stiano meglio; è importante ascoltare ciò che serve dal punto di vista spirituale, dal punto di vista del benessere fisico, e tutto questo conta, e riporta le persone al lavoro, credo, in una luce più produttiva, perché si sentono apprezzate. Cerco di farlo più spesso.

Sì, è così importante. Grazie, Will.

Sì, sai, penso che come professionisti sanitari, siamo afflitti da alti livelli di perfezionismo. E sai, il perfezionismo non è rendere le cose perfette, è, è, è apparire perfetti. E se penso ai miei modelli di riferimento come medico junior, erano l'insegnante perfetto, il clinico perfetto, il ricercatore perfetto, e sembrano sempre esserlo, e quindi tu, tu... è, è quello che il Surgeon General Vivek Murthy ha definito il "curriculum nascosto". È, è, è radicato in te durante la formazione e noi lo perpetuiamo, e io, io sono terribile in questo, spesso mi ritrovo, sai, a lavorare fino a tardi o a fare cose. E poi devo fermarmi e dire, sai, stai diventando un modello di riferimento tossico per i tuoi colleghi più giovani. Ti vedono rimanere fino a tardi. Sei un modello tossico mentre non dai loro il permesso di andarsene prima per andare a una riunione scolastica, a un colloquio con gli insegnanti. E quindi devo continuare a tirarmi su con questo e, sai, dire alla gente: "Andatevene, il vostro lavoro è finito". Poi, poi faccio davvero la stessa cosa. E quindi penso, penso che il cambiamento culturale stia cambiando, ma, ma c'è ancora, penso, molta strada da fare. E penso che esista una figura come quella del modello di riferimento tossico, una persona che un tempo mettevamo su un piedistallo. Penso che dobbiamo cambiare questa mentalità, e questo deve partire sicuramente dall'alto. Se sei seduto nel tuo ufficio alle otto di sera a lavorare su e-mail e documenti, non stai dando il permesso ai tuoi colleghi più giovani di uscire prima. Quindi penso che sia qualcosa con cui lotto costantemente. E penso che, come leader, bisogna prenderlo sul serio.

Sono davvero colpita ascoltando voi tre, perché state davvero invitando tutti noi a ridefinire la nostra etica del lavoro attraverso la lente del benessere, che in realtà è l'unico modo in cui ci diamo il permesso a vicenda di prenderci cura di noi stessi. Non ci penseremmo due volte a prenderci cura dei pazienti, ma siamo così severi quando pensiamo a prenderci cura dei nostri bisogni. Mi piacerebbe cambiare leggermente argomento, perché voi tre siete leader in questo ambito del benessere, e chiedere: potreste condividere un intervento a livello di sistema che avete implementato come leader per creare un miglioramento significativo nel benessere del vostro team? Chiunque voglia intervenire per primo, si senta libero di farlo.

Posso iniziare io. Probabilmente userò il mio ruolo di leadership perché sono vicepresidente per gli studenti, giusto? Il benessere è uno dei settori di supporto. Me ne vengono in mente molti, perché ascoltiamo le opinioni dei residenti attraverso il comitato di formazione sul benessere. Uno degli interventi a livello di sistema di cui vado fiero, e questo è venuto proprio dagli studenti, giusto? È stato l'implementazione di cambiamenti significativi e sistematici a livello di sistema: abbiamo ampliato e migliorato l'accesso alla consulenza professionale e al coaching, non solo per la consulenza professionale, ma anche per il coaching relativo al benessere, assicurandoci di implementare politiche in tutti i nostri programmi JME per garantire loro del tempo protetto per accedere ai servizi. Quindi questo è stato un progetto a lungo termine, giusto? Ci sono voluti un paio d'anni per coinvolgere tutti i direttori di prodotto. Abbiamo collaborato con il nostro gruppo di consulenza locale, che è esterno al nostro sistema, per fornire servizi riservati ed estendere i loro orari in modo che i nostri tirocinanti potessero usufruirne. Oltre a questo, ad esempio, disponiamo di risorse e ci assicuriamo che abbiano a disposizione del tempo dedicato per utilizzarle. Monitoriamo anche l'utilizzo e valutiamo costantemente gli ostacoli al loro accesso, almeno ogni tre mesi, e ci incontriamo con questo team ogni tre mesi per affrontarli, non solo ogni tre mesi, ma man mano che si presentano. Quindi penso che

questo sia stato probabilmente uno degli interventi a livello di sistema più significativi che ho implementato come tirocinante negli ultimi due anni.

Sì, molto efficace.

Avevamo creato dei comitati per il benessere che inizialmente erano sorti un po' ovunque negli ospedali, e ognuno aveva tempistiche diverse e progetti diversi. E penso che ciò che abbiamo scoperto essere davvero significativo alla fine è che stavamo tutti lavorando verso lo stesso obiettivo di migliorare il benessere, e lo stavamo facendo in modi diversi, e ciò che alla fine si è rivelato utile è stato riunire tutti i diversi gruppi e discutere di come avevamo influenzato gli altri individui, quali idee avevano avuto che si erano rivelate efficaci? Ci siamo resi conto che non c'era un'unica soluzione che avrebbe funzionato in ogni singolo campus, perché ogni gruppo aveva qualcosa di molto speciale, ma è stato davvero illuminante trovare quei piccoli punti salienti che avevano scoperto e che in parte potevamo condividere in tutto il sistema, e in parte no. Ma anche questo è stato positivo. Allo stesso modo, ci siamo anche resi conto che c'erano persone che volevano davvero avere successo in determinati ambiti. Quindi alcune persone avevano davvero bisogno di aiuto nella leadership, altre nel loro lavoro clinico, oppure avevano problemi personali che dovevano risolvere. E così il nostro capo ha coinvolto degli psicologi organizzativi, che sono stati straordinari nell'aiutare le persone a svilupparsi nei diversi ambiti in cui ne avevano bisogno. E così ora, ogni volta che individuiamo una persona che sta faticando o che non ha un mentore o un coach in grado di guidarla nella direzione giusta, Possiamo indirizzarlo a queste persone che lo aiutano davvero ad andare alla radice del suo problema o del suo bisogno. Dove dovrebbe andare da qui in poi? E ho scoperto che questo è stato davvero utile. Non è qualcosa che avevamo mai avuto prima, o se le persone avevano avuto un coaching, era sempre esternalizzato, mentre ora lo abbiamo internamente ed è stato fantastico,

molto interessante, Will?

Ehm, penso che probabilmente il programma di cui vado più fiero, ma per il quale non ho alcun merito nell'averlo avviato, sia proprio questo, ma penso che sia una parte così importante delle nostre iniziative. Ecco il programma di sostegno tra pari. È stato avviato circa 15 anni fa dal dottor Curt Heiss, che era un chirurgo generale, e che ha avuto un esito davvero terribile in un caso operatorio, e alla fine non aveva davvero nessuno con cui parlare, e quello è stato più o meno il momento in cui il sostegno tra pari ha iniziato a essere riconosciuto come una delle cose più efficaci. Se sei stato coinvolto in un evento avverso, come la morte di un paziente, avere un collega con cui parlare e con cui fare un debriefing è davvero utile. E così ha contribuito ad avviare quel programma. Il dottor Mike Wolfe, che è un intensivista cardiaco, è il nostro vice responsabile in questo ambito e ha svolto un ottimo lavoro; offriamo corsi di formazione di un'ora sul sostegno tra pari. Questo non vi rende psicologi, ma vi fornisce le linee guida su cosa fare e cosa non fare se vi rivolgete a un collega. Ora abbiamo una rete di 140 operatori, tra cui PPS e medici che sono stati formati e possono essere contattati da chiunque: potrebbe essere un collega che si rivolge a un altro collega, o un responsabile infermieristico che si rivolge a un medico. Oppure, veniamo informati di ogni decesso all'interno del nostro sistema e contattiamo proattivamente tutti gli operatori, semplicemente per fornire quel primo sostegno tra pari, così ci si sente meno soli. Ci si sente meno isolati. E credo che questo sia un aspetto fondamentale, specialmente in specialità come il pronto soccorso o le unità di terapia intensiva, dove

abbiamo una mobilità e una mortalità significative. Quindi penso che sia qualcosa che fornisce un grande sostegno ai nostri operatori attraverso il sistema.

Se stessi ascoltando questo podcast, non avrei dubbi. A questo punto vorrei chiedere: come lo finanziate, cioè, come ottenete l'approvazione della vostra organizzazione per sostenere il coaching, il sostegno tra pari, la revisione tra pari, persino i vostri ruoli? Perché ci saranno alcune istituzioni che ascolteranno e penseranno: "Non vivo in un ambiente con risorse solide" e non so se al momento ci siano molte strutture sanitarie in questa situazione. Quindi, come è iniziato tutto questo per te? E come riesci a sostenerlo?

Non posso attribuirmi il merito di nessuna delle risorse che erano già in moto, ma vi direi che sono incredibilmente grato per la leadership, non solo a livello di GME da parte del diu, ma anche nella Facoltà di Medicina. Questa è sempre stata una priorità per la nostra Facoltà di Medicina e per la nostra assistenza sanitaria e io, sai, ho i fondi per, in particolare nel mio ruolo di Jamie, per questo gruppo di consulenza esterno a cui affidiamo il compito di fornire supporto riservato e il coaching; usiamo un programma chiamato Better Together, un programma di coaching che i nostri specializzandi possono seguire. È un programma longitudinale di quattro mesi e ne copriamo i costi. Quindi penso di sapere come funziona in un'università statale. Ancora una volta, si torna alla qualità della leadership. E come le persone che guidano quando sono incentrate sull'uomo, tendono a sostenere lo sviluppo di una leadership incentrata sull'uomo e a sostenere il benessere di tutti i nostri, non solo dei nostri studenti, ma anche del personale e dell'intero corpo docente. Quindi direi ancora una volta che i buoni leader fanno la differenza e trovano i fondi,

sì, davvero preziosi. È un investimento, non una spesa. Non potrei essere più d'accordo. Voglio dire, è davvero impressionante. Quello che state facendo tutti quando...

Posso, posso intervenire solo un

Oh, per favore

secondo? C'è un termine che usa un collega: nel settore sanitario ci sono i "dollari verde chiaro" e i "dollari verde scuro". E purtroppo, noi lavoriamo per lo più con i dollari verde chiaro. E penso che il tuo punto di vista sia esattamente giusto. Dobbiamo lottare passo dopo passo per mantenere il sostegno, e penso che la chiave sia costruire un rapporto con il team esecutivo. Penso che sia fondamentale. Se non si ottiene l'approvazione al livello più alto del team esecutivo, i programmi non andranno avanti e noi abbiamo la fortuna di avere il nostro direttore amministrativo che ci ha davvero sostenuto negli ultimi 20 anni? Ma è come i dollari verdi. Dobbiamo essere onesti su questo. E purtroppo, quando le cose cambiano, spesso le iniziative sul benessere sono quelle che finiscono sul patibolo. Quindi bisogna sicuramente riconoscere che nell'attuale clima sanitario,

penso che per noi sia stato possibile mettere in evidenza i benefici di avere psicologi organizzativi nel nostro staff, perché era molto più costoso esternalizzare il coaching, cosa che ora facciamo in misura limitata. Ma se fossero stati qui, avrebbero potuto svolgere un lavoro preventivo, avrebbero potuto seguire le persone con cui avevano lavorato, e avremmo avuto qualcuno a cui rivolgerci quando

avevamo delle domande. Voglio dire, ci aiutano in tutto, persino a sviluppare conferenze e gli argomenti per le conferenze. Quindi è un'assistenza a più livelli quella che forniscono, e lo è sempre stata. È sempre supportata dalla letteratura, per esempio, è molto accademica. E quindi i nostri, penso che i nostri leader siano stati in grado di dimostrare quanto fosse vantaggioso avere queste persone nel nostro team che potevano impedire alle persone di andarsene quando si sentivano frustrate, o, sapete, impedire alle persone di disimpegnarsi. Quindi penso che dal punto di vista economico, non sempre si possano dimostrare i dollari, ma ci sono sicuramente.

Sì, non potrei essere più d'accordo. E come presidente emerito, ho spesso pensato che dedichiamo molto tempo e denaro al reclutamento di persone, ma non abbiamo sempre dedicato lo stesso tempo a trattenerle, una volta che le abbiamo inserite nel nostro sistema e le abbiamo integrate. La loro esperienza è così preziosa che perdere qualcuno dopo tre, cinque o sette anni costerebbe molto di più in termini di sostituzione di un collaboratore di successo, per cui questi programmi, in realtà, sono essenziali. È un ottimo spunto per passare alla domanda successiva, ovvero: quali sono alcune aree o programmi ad alto impatto su cui pensi dovremmo concentrarci nel campo del benessere?

Sono felice di intervenire. Sai, penso a ciò che Ayesha ha menzionato prima riguardo all'efficienza della pratica e a questo concetto di pratica. Parlando, per così dire, della parte superiore della licenza rispetto a quella inferiore. Penso che per gli operatori sanitari questo sia un aspetto fondamentale: se si riesce a migliorare, eliminando le loro inefficienze, ci sono stati diversi programmi. Abbiamo un programma chiamato "pebble in my shoe" in cui ogni operatore può inviare un'e-mail che viene gestita dal nostro team di benessere, e poi chiudiamo il cerchio con il team operativo. Sapete, è stato incredibilmente utile. C'era un sistema sanitario alle Hawaii che si è sbarazzato delle cose inutili e ha trovato molte cose diverse nell'EHR che hanno migliorato l'efficienza. Quindi penso, penso che far funzionare tutti nel vostro team al massimo delle loro competenze e rimuovere alcune di quelle cose che non servono, in qualunque modo lo facciate, che sia con l'AI ambient scribe, che sia con, sapete, semplicemente una logistica migliore. Penso che, per me, questo abbia sempre un grande impatto e sia una vittoria immediata.

Sì, molto importante. Sì.

Sono d'accordo con Bill e, per quanto riguarda il carico di lavoro e il recupero, sai, lui ha menzionato l'efficienza del flusso di lavoro, direi che il carico di lavoro e il recupero sono qualcosa a cui, secondo me, dobbiamo prestare molta attenzione, perché il sovraccarico cronico è uno dei principali fattori che portano al burnout, giusto? Quindi, come leader, come possiamo davvero incoraggiare e mettere in atto politiche e programmi per proteggere il tempo di recupero, non solo incoraggiandolo, ma assicurandoci davvero che ci sia un meccanismo per proteggere davvero il tempo di lavoro, assicurandoci di esaminare costantemente il carico di lavoro e rivalutarlo, e anche, ad esempio, eliminando parti del lavoro, come ha menzionato Will, che a volte sono davvero una perdita di tempo, giusto? Quindi non li aiuta davvero. E anche stabilire delle regole sul lavoro fuori orario e renderlo strutturalmente possibile, penso sia probabilmente una delle aree di maggiore impatto su cui, almeno nel mio mondo della formazione medica post-laurea, ci concentriamo;

per noi, penso che abbiamo davvero lavorato per sviluppare la comunità e sostenerla. Quindi uno dei modi in cui ci siamo riusciti è stato eliminando i titoli, in modo che tutti fossero visti come individui. La preferenza era quella di avere, sai, conversazioni faccia a faccia. Si perde così tanto nei messaggi, e questo è ciò su cui facciamo così tanto affidamento ora, ma riconoscere davvero che l'interazione umana era in realtà ciò che ci avrebbe aiutato a superare alcuni dei momenti difficili è stato davvero, credo, di grande impatto, ed è così basilare eppure così necessario.

Sì, non potrei essere più d'accordo su questa curva di apprendimento, però, e sulla creazione dei programmi che avete e sulla capacità di pensare a cosa dovrebbe essere al centro dell'attenzione andando avanti. Senza dubbio voi e i vostri team avete incontrato ostacoli lungo il percorso, e ci sono forse passi falsi che potreste condividere con noi e che dovremmo evitare mentre iniziamo questo percorso di benessere e cerchiamo di imparare a prenderci cura l'uno dell'altro in modo migliore,

Ho un esempio. Allora, sapete, si parlava molto di resilienza e di come, se si migliora la propria resilienza, si riduce il burnout. Così ho seguito un corso presso l'Human Performance Institute per diventare un formatore di resilienza. Essendo uno scienziato, ho sottoposto un gruppo al mio training di resilienza, metà del gruppo, mentre l'altra metà no. Questo è successo a gennaio e febbraio del 2020 e poi, sapete cosa è successo a marzo del 2020, quindi abbiamo misurato il burnout prima e poi l'ho misurato alla fine, e non abbiamo riscontrato alcun cambiamento nei due gruppi. Quindi o ero davvero un pessimo formatore o questi, questi, questi medici... Erano due gruppi di medici già così resilienti che non siamo riusciti a renderli più resilienti. E come ha detto Asha parlando di recupero, uno dei pilastri di quel programma di formazione era l'enfasi sulle micro-pause di recupero. E in effetti, c'è stata una vittoria, ed è stata l'unica cosa che è venuta fuori, quindi per me, direi che una lezione è semplicemente: non parlate di resilienza. Potresti ricevere delle critiche. In generale, i nostri team sono in realtà molto resilienti, ma, ma il recupero, non sono molto bravi in questo, sai, il perfezionismo si insinua e, capisci cosa intendo? Oh, posso fare più cose contemporaneamente, ma, ma in realtà essere più intenzionali riguardo al recupero ha, ha molto più senso.

Sì, no, sono d'accordo, recupero contro resilienza, sì, specialmente all'inizio della formazione, giusto? È come quando sei in fellowship e in residenza. Penso che proteggere quel tempo di recupero sia fondamentale. Mentre parlavi, stavo pensando a questo. Sai, preparandomi per questo podcast nel ruolo che ho, col senno di poi è sempre 2020, quindi sai una cosa? Qual è una cosa che non darei per scontata andando avanti? Cosa ho imparato dal mio ruolo di leadership, ovvero trattare il benessere come un benefit e non come un sistema? Penso che lo facciamo, deve essere un sistema. Deve essere un sistema. Ci devono essere interventi sistematici. Non è solo un benefit sul lavoro, giusto? Cioè, alcune di queste risorse sembrano davvero quella cosa, è a questo che alludeva il dottor Border, giusto? Aspetta. Un po' di yoga qui, o alcuni degli altri workshop. Penso che non funzionerà. E un altro presupposto importante che avevo era, tipo, sai, un approccio "taglia unica" o "111", che va bene per tutti, giusto, supponendo ciò che vuole il team. Anche all'interno di un team, penso che ci siano differenze, per esempio, in un'unità di terapia intensiva, diversi operatori vogliono cose diverse in termini di benessere e che si tratti di recupero, o di, sai, intervento sul flusso di lavoro. Quindi penso che questo sia uno degli errori che eviterei. Mi piace davvero renderlo molto specifico non a livello individuale, ma come parte del team, che si tratti del personale infermieristico rispetto ai leader

rispetto, sapete, agli operatori sanitari, vogliamo tutti cose diverse, quindi penso che questo sia ciò che ho imparato in questo ruolo.

Grazie. Dott. Nasler

Non potrei essere più d'accordo. Penso che abbiamo sicuramente commesso lo stesso errore, dando per scontato che tutti avessero bisogno della stessa cosa, e inizialmente ci siamo buttati con questo pensiero in mente, e poi quando abbiamo iniziato a vedere una scarsa partecipazione ad alcune delle attività che avevamo organizzato per tutti. È stato davvero demoralizzante. Ma poi ci siamo anche resi conto che dovevamo concentrarci sulle persone che si presentavano, perché quelle che non si presentavano erano le persone che non avevano bisogno delle attività che stavamo cercando di imporre loro, mentre quelle che erano lì erano quelle che avrebbero davvero tratto beneficio dalle attività. E quindi, indipendentemente dal fatto che si commetta l'errore di presumere che tutti abbiano bisogno della stessa cosa, devi davvero concentrarti sulle persone che hai davanti. E quindi vale in entrambi i sensi. È molto umiliante, ma penso che ne valga la pena, e anche se commetti un errore, penso che tu possa ribaltare la situazione

Sono completamente d'accordo. Qualche ultimo commento in questo spazio prima di chiudere il nostro podcast?

Penso che tu sappia, dire le cose giuste, ma dare l'esempio opposto. Ad esempio, se dico al mio team di proteggersi le serate e poi mando email a tutte le ore, penso che vinca sempre l'email, giusto? Quindi, per me, credo sempre che i leader vengano ascoltati molto meno di quanto dovrebbero. Quindi comportati bene. Il nostro comportamento definisce la cultura. Quindi penso che sia nostro dovere morale mettere in pratica ciò che diciamo, capisci. Questa è la mia riflessione finale su questo.

Penso che sia giusto avere aspettative personali diverse, ma concordo sul fatto che le proprie aspettative personali non dovrebbero essere imposte agli altri, e l'unico modo per scoprire se si sta favorendo l'avanzamento professionale di qualcuno o se lo si sta danneggiando dal punto di vista del benessere è parlargli, chiedergli e arrivare alla radice del problema. Quindi conoscere il proprio team è importante. Inviare quei sondaggi, anche se a volte sono odiati, è ottimo, perché si scoprono molte informazioni utili, ma ascoltare davvero è la chiave.

E penso che direi: per favore, offritevi volontari per aiutare in questo lavoro, ovunque vi troviate all'interno della vostra organizzazione. La realtà è che la maggior parte di questo lavoro non verrà pagato. Sapete, tutti i nostri peer supporter non sono pagati. Sono volontari. Hanno a cuore i loro colleghi, e uno dei miei eroi, Nelson Mandela, ha detto: "Il risentimento è come bere veleno sperando che uccida il tuo nemico". È facile provare risentimento quando ti sembra che il sistema ce l'abbia con te, ed è difficile dare quel qualcosa in più, ma se ci mettiamo tutti insieme e ci aiutiamo, penso che ce la faremo. Penso che possiamo spostare una montagna.

Devo ringraziare tutti voi, dottori, Nasser Shenoy e Border, per questa conversazione davvero profonda e stimolante. Voglio anche ringraziarvi per il vostro coraggio, perché la scoperta e l'innovazione richiedono coraggio, e quindi una delle mie citazioni preferite è di André Guide, che parafraserò: non

possiamo scoprire nuovi oceani se non abbiamo il coraggio di perdere di vista la riva. E. E quello che avete fatto tutti voi è stato prendere una barca e andare in mezzo all'oceano, lontano dalla riva, e poi lanciare salvagenti a quelle persone intorno a voi, e questo è monumentale. E quindi grazie per prendervi cura dei team e per aiutarci a imparare di più su come possiamo continuare, come società e come specialità, a prenderci cura gli uni degli altri. Grazie mille a tutti.

Grazie.

Grazie.

Grazie.