



protagonista

nella vita e nel lavoro

da comparsa a



comparsa

- nel linguaggio teatrale e cinematografico, ma divenuto ormai di uso comune, sono così indicate le persone che appaiono sulla scena, isolate o in massa, senza prendere la parola, dilettanti o mestieranti reclutati sul posto, sotto la direzione di un capo comparsa

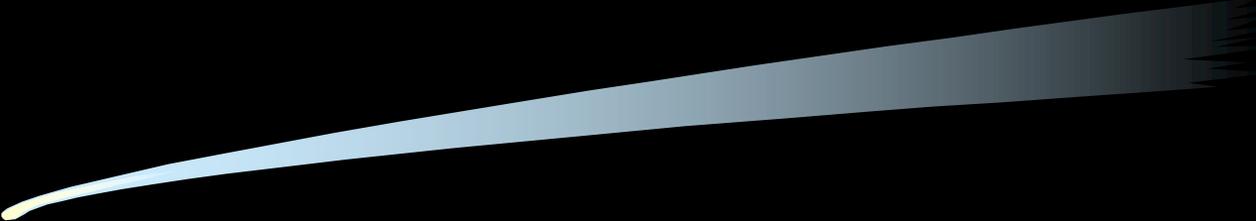
protagonista

- il termine nacque nell'antica Grecia, per indicare il primo **attore** di una compagnia teatrale
- protagonisti sono il **deuteragonista** (il secondo personaggio per ordine di importanza, talvolta una **guest star**), il "**coprotagonista**" (laddove esistano più figure centrali ai fini della trama) e **l'antagonista** (rivale oppure nemico)

troppo spesso mi sento dire
all'uscita di un corso,
ma anche alla fine di un master:
«hanno detto cose bellissime,
ma la realtà è un'altra...»

QUESTA E' L'IMPOTENZA
DELLA COMPARSA

"Deve essere ricordato che nulla è più difficile da pianificare, più dubbio a succedere o più pericoloso da gestire che la creazione di un nuovo sistema. Per colui che lo propone ciò produce l'inimicizia di coloro i quali hanno profitto a preservare l'antico e soltanto tiepidi sostenitori in coloro che sarebbero avvantaggiati dal nuovo"



la pigrizia è una sindrome
pericolosissima

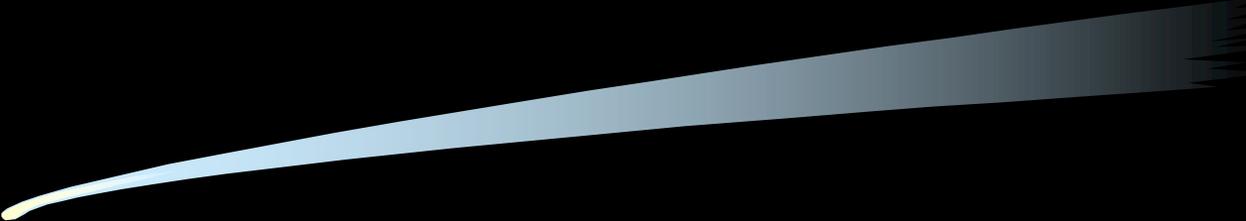


IlCoraggioDelLeone

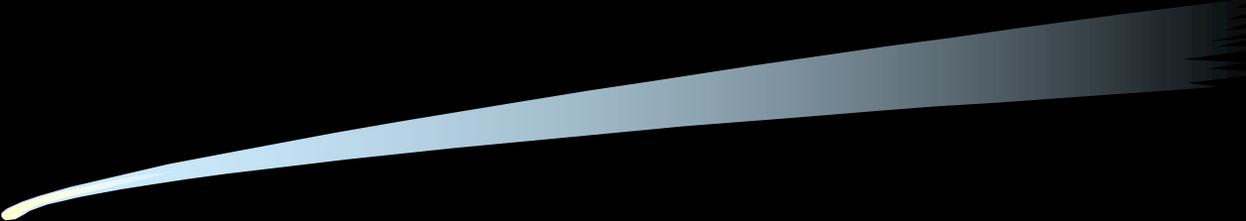
sempre, ma oggi più che mai, l'unica cosa certa è il cambiamento

- nel vortice della globalizzazione
- il corto ciclo di vita dei prodotti e la veloce obsolescenza

c'è un rischio elevatissimo
di obsolescenza
e di fossilizzazione
in ciò che oggi è attuale
ovvero di divenire velocemente
comparse invisibili



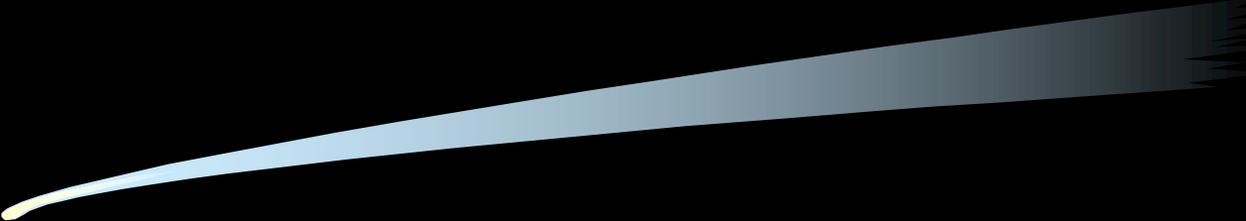
per uscire dal tunnel non basta
essere intelligenti, ma occorre la
volontà, la passione e l'entusiasmo
il sogno nel cuore è fondamentale
per dare un senso alla nostra vita



il passato è passato
e non possiamo modificarlo
e il futuro ancora non ci appartiene
è nel momento presente che bisogna
capire, decidere e agire per il futuro

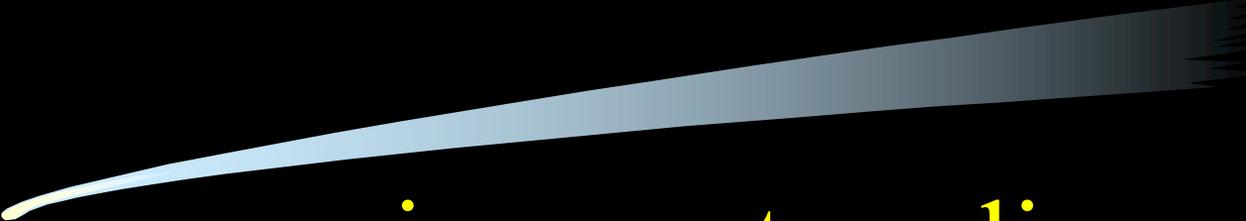
esistiamo solo qui ed ora! e noi pensiamo

- il 70% al passato
- solo il 25% al futuro
- solo il 5% al presente



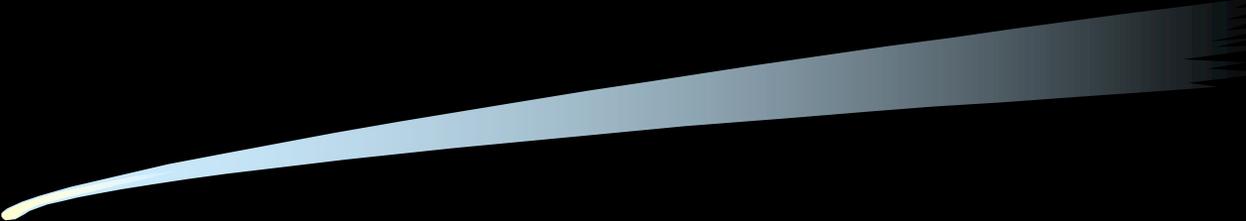
i sogni non sono
quelli che fai quando dormi,

i sogni sono
quelli che non ti fanno dormire,
finché non li realizzi

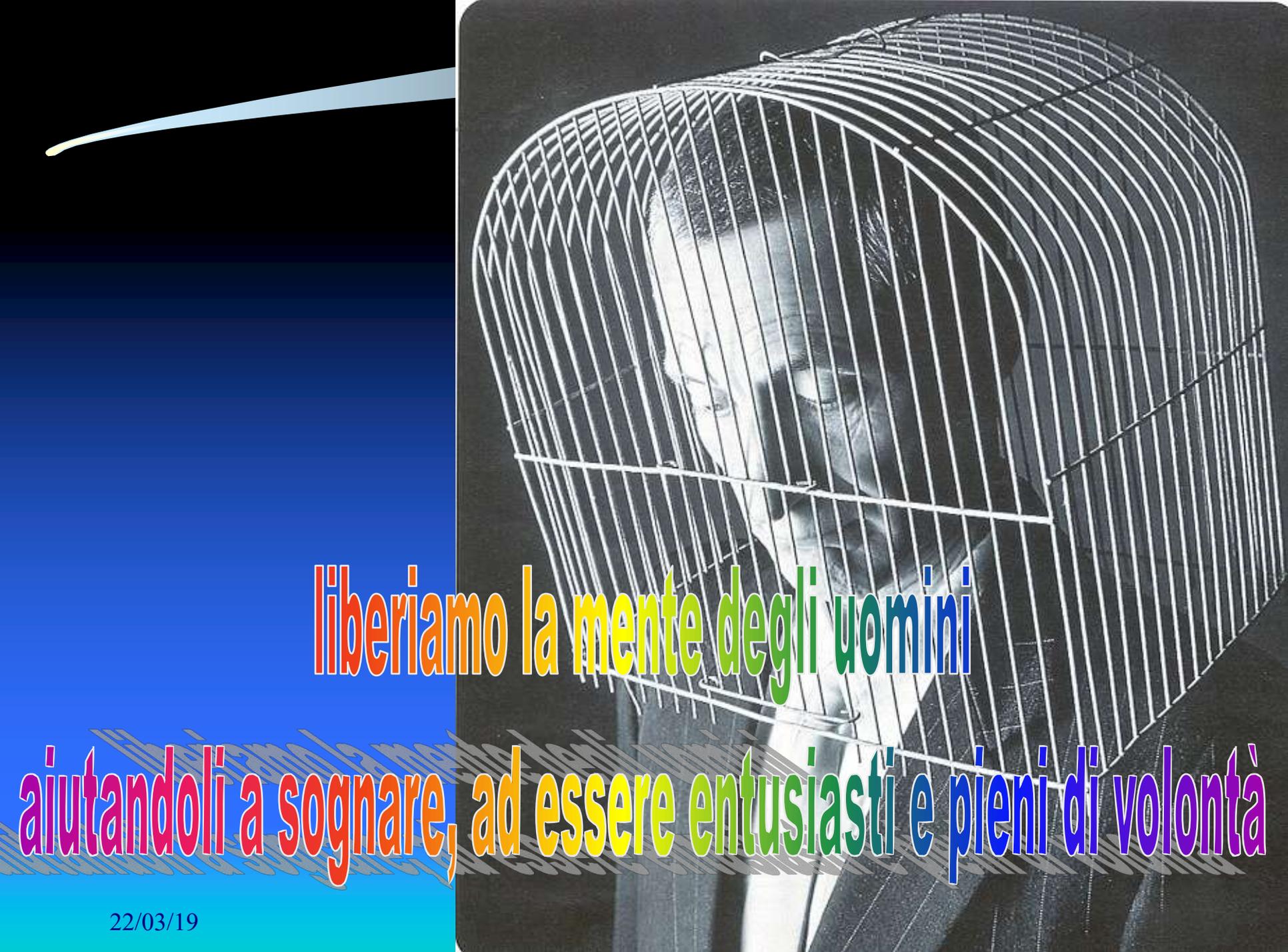


insegnate agli uomini
quanto sbagliano quando smettono
di innamorarsi e di sognare,
pensando che invecchiano,
non sapendo che invecchiano
proprio quando smettono
di innamorarsi e di sognare





non rinunciare mai ad un sogno a
causa della grande quantità di
tempo che occorrerà per
realizzarlo;
il tempo passa comunque



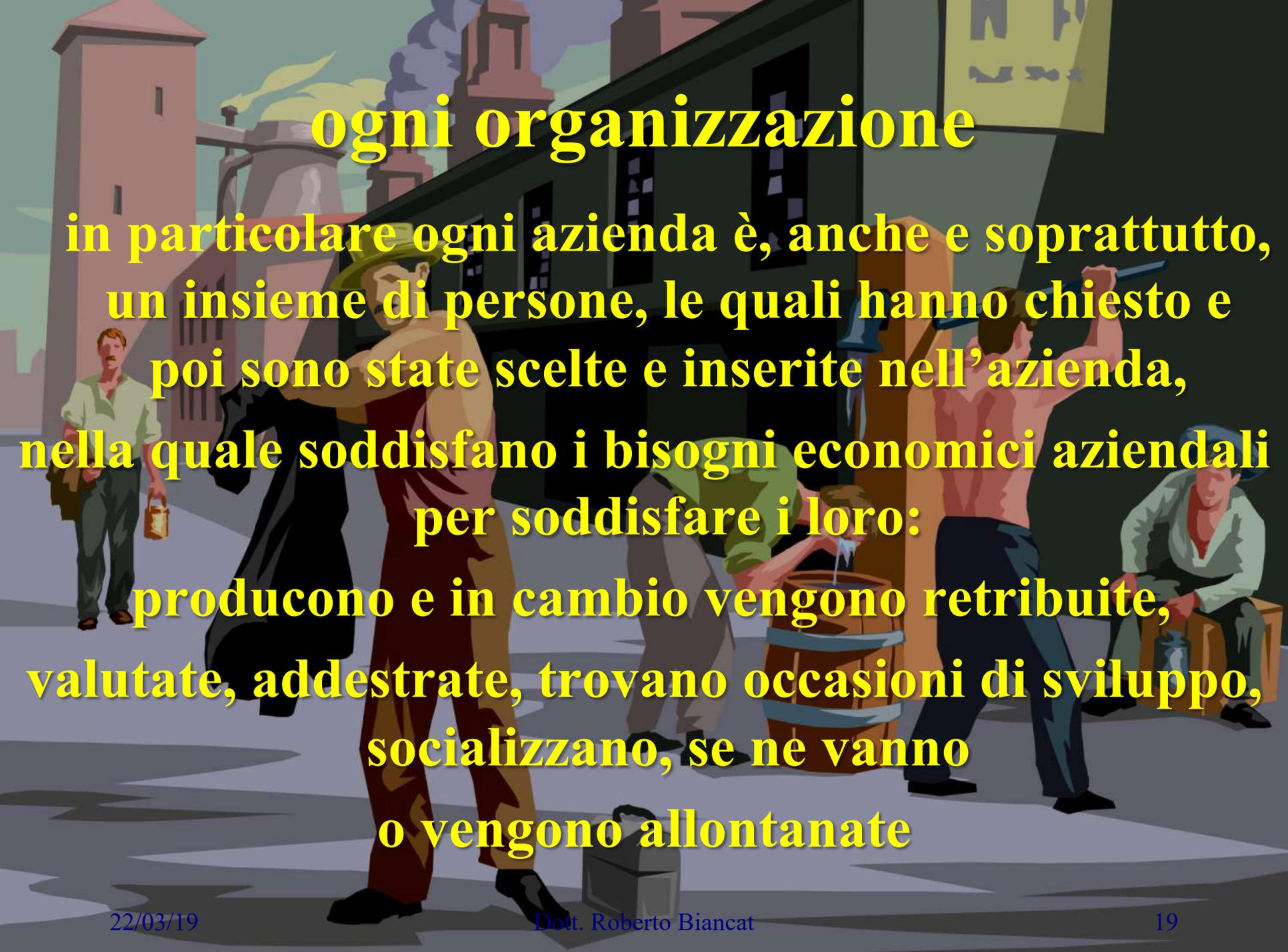
liberiamo la mente degli uomini
aiutandoli a sognare, ad essere entusiasti e pieni di volontà

The triumph of hope over experience

Lessons from the history of reorganisation



By Nigel Edwards

An illustration of a factory scene. In the foreground, a man in a red shirt and brown pants stands with a briefcase. To his right, a man in a green shirt is pouring water from a bucket into a wooden barrel. Further right, a man in a red shirt is using a hammer on a wooden post. In the background, a man in a light green shirt walks with a briefcase, and another man in a light green shirt sits on a wooden crate. The background shows a factory building with smokestacks and a sign that says 'NEW'.

ogni organizzazione

in particolare ogni azienda è, anche e soprattutto,
un insieme di persone, le quali hanno chiesto e
poi sono state scelte e inserite nell'azienda,
nella quale soddisfano i bisogni economici aziendali
per soddisfare i loro:
producono e in cambio vengono retribuite,
valutate, addestrate, trovano occasioni di sviluppo,
socializzano, se ne vanno
o vengono allontanate

sembra semplice e matematico, in
realtà non è così scontato il patto
“do ut des” sottoscritto dalle parti
neanche fra marito e moglie

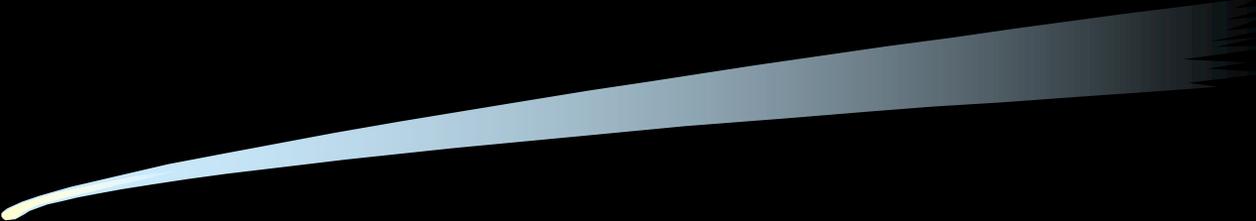
do ut des: ‘ti do, perché tu dia’;

- favore che si fa per riceverne in cambio un altro
- un baratto
- un compenso in cambio di una prestazione o servizio



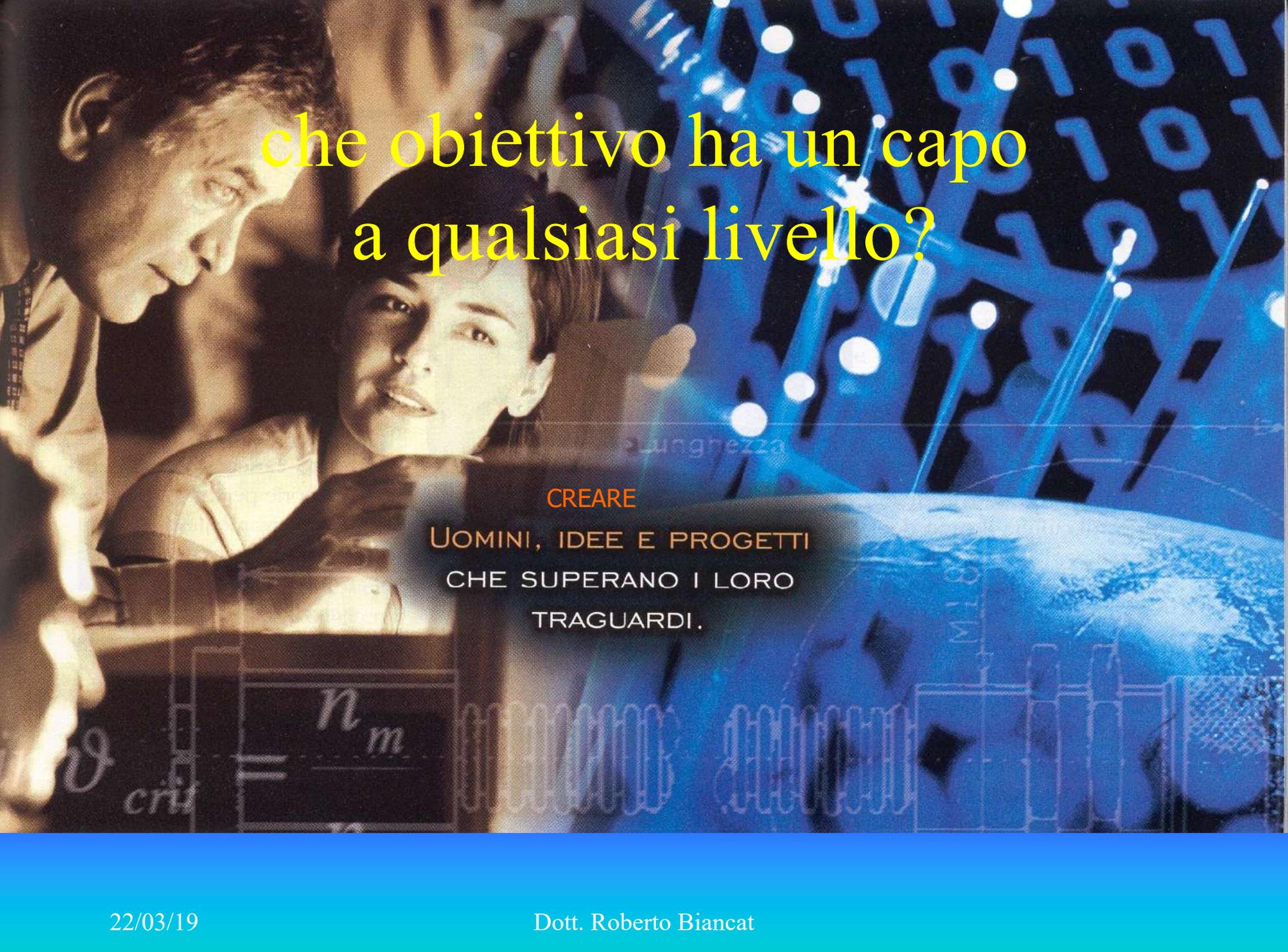
il compito principale dei quadri e dirigenti

- consiste nell'organizzare, gestire e dirigere, gli sforzi degli uomini a beneficio degli obiettivi economici dell'impresa pubblica o privata cercando di garantire un certo benessere organizzativo



tutte le professioni sanitarie

sono dei quadri

A man and a woman are looking at a computer screen in a data center. The background is filled with blue light and binary code (0s and 1s). The man is on the left, looking at the screen. The woman is on the right, looking at the screen. The screen shows some data and a globe. The overall scene is futuristic and technological.

che obiettivo ha un capo
a qualsiasi livello?

CREARE

UOMINI, IDEE E PROGETTI
CHE SUPERANO I LORO
TRAGUARDI.

portare i collaboratori alla piena
competenza e all'autonomia
in rapporto a quanto previsto
dal profilo professionale

- per continuare a rimanere in azienda

con quali strumenti? e quando usarli?

- la “guida” gestire:
 - potere direttivo
 - potere di controllo
 - potere disciplinare
- l’essere esperti
 - addestrare

**ma usati sapientemente
a seconda della maturità
psicofisica e della situazione,
altrimenti ... il disastro**
- la “cordialità” dirigere:
 - ascolto
 - comprensione
 - vicinanza
 - incoraggiamento
 - valorizzazione
 - premio
 - formazione
 - ...

che obiettivo hanno i genitori?



portare i figli a competere nella vita e all'autonomia

- per farsi da soli un loro nido, una loro famiglia, la loro vita

con quali strumenti? e quando usarli?

- la “guida” gestire:
 - potere direttivo
 - potere di controllo
 - potere disciplinare
- l’essere esperti
 - addestrare

**ma usati sapientemente
a seconda della maturità
psicofisica e della
situazione, altrimenti ...**
- la “cordialità” dirigere:
 - ascolto
 - comprensione
 - vicinanza
 - incoraggiamento
 - valorizzazione
 - premio
 - formazione
 - ...

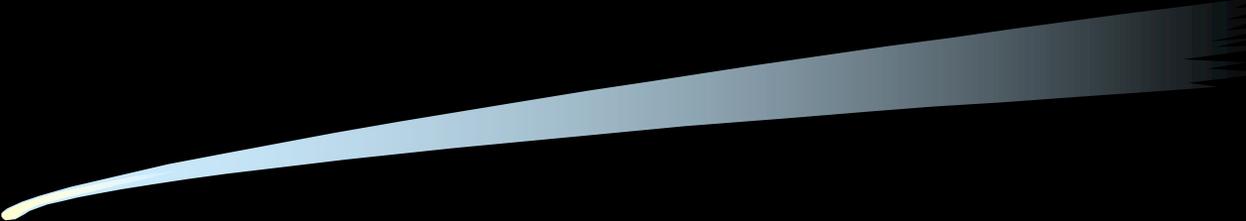
ai capi, voglio sottolineare che

- dovrete destreggiarvi tra due tipi di responsabilità molto diverse:
 - dovrete **gestire**, per effetto del vostro potere:
 - direttivo
 - di controllo
 - disciplinare
 - dovrete **dirigere**, per effetto del vostro potere:
 - incentivante, premiante, di ascolto, di comprensione, di valorizzazione, motivante, ...



con il termine gestire

- **intendo saper dare obiettivi, organizzare coordinazioni e/o combinazioni, misurare e incanalare gli sforzi del team, mantenendo la concentrazione sull'iniziativa quando necessario e sull'orologio o sul segna punti quando conta**
- **a nessuno piace perdere tempo, dunque dovrete creare le condizioni affinché le persone possano dare il meglio**



una buona gestione del team guida
rassicura i componenti del team
e dimostra a loro
che vale la pena impegnarsi
negli sforzi richiesti insieme

R I P R O D U C I



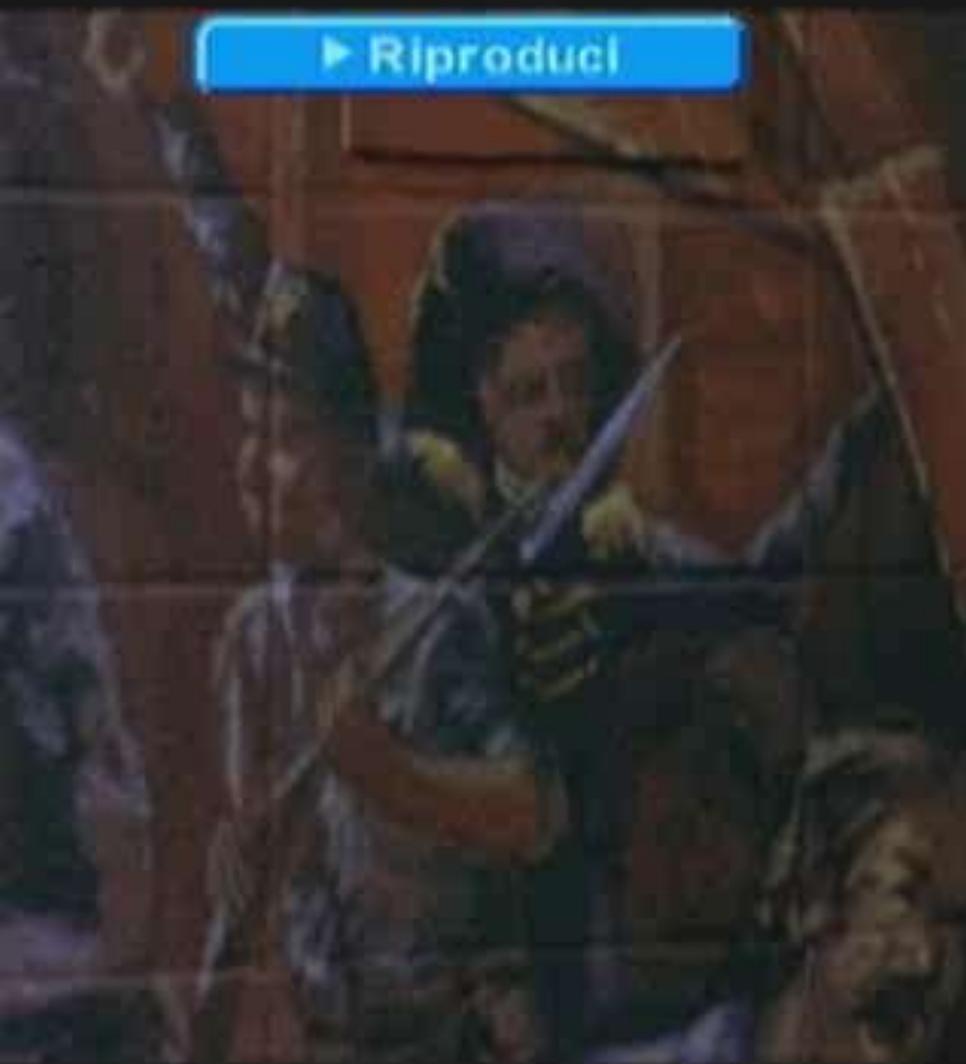
dirigere significa guidare le persone

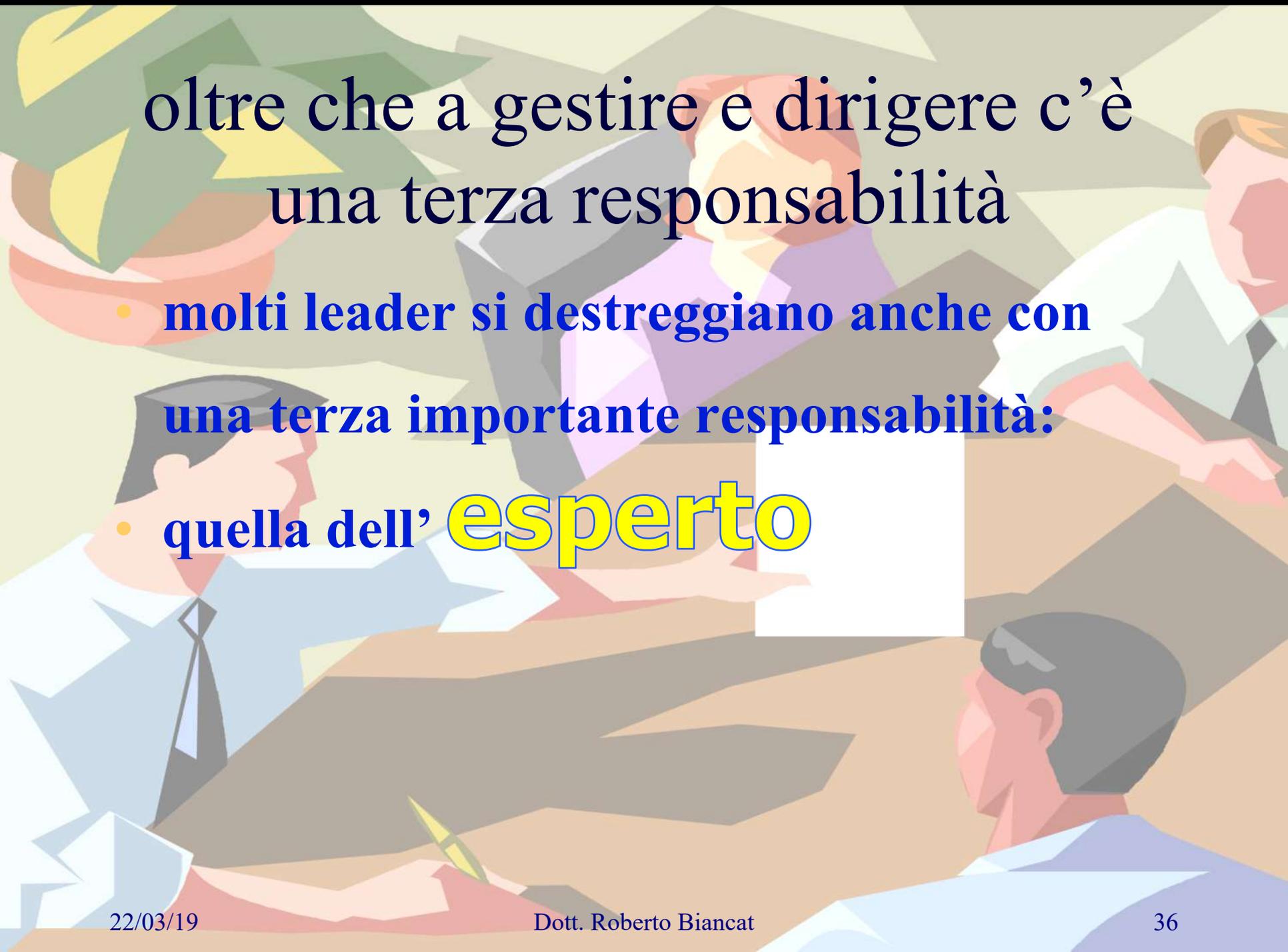
- **significa ascoltare, percepire i bisogni, osservare e influenzare i componenti e le dinamiche del team**
- **significa far sentire apprezzati gli individui, orchestrare la partecipazione e modellare la percezione che le persone hanno di ciò che stanno facendo e del perché**

dirigere è motivare il team

- ma anche insistere nei momenti di conflitto e confusione per raggiungere, in ogni caso, un obiettivo più alto
- dirigere è anche saper intervenire per rimettere in carreggiata il team quando serve

▶ Riproduci



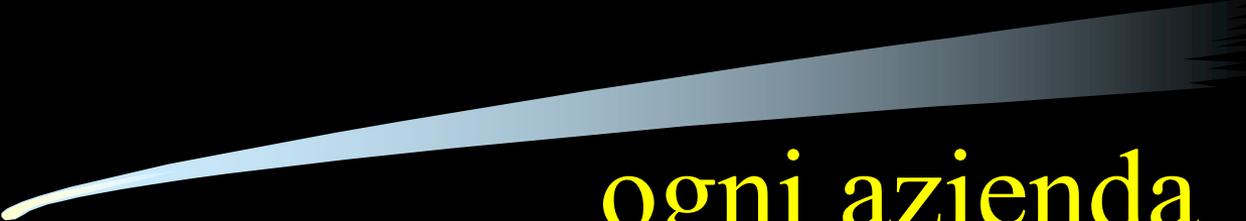
A stylized illustration of a meeting. Four people are seated around a large, dark brown table. In the foreground, a man in a blue suit and tie is writing on a document with a yellow pen. To his right, a woman in a purple top is looking towards the center. In the background, another man in a white shirt and tie is looking towards the center. The background is a light yellow color with some green and orange shapes. The text is overlaid on the top half of the image.

oltre che a gestire e dirigere c'è
una terza responsabilità

- **molti leader si destreggiano anche con una terza importante responsabilità:**
- **quella dell'esperto**

una delle sfide più grandi

- che il leader deve affrontare è quella di contribuire al lavoro di squadra con la propria esperienza evitando, però, che la sua prospettiva predomini
- perché se ciò dovesse succedere, vedrete i componenti del team deteriorare le proprie motivazioni
- fate dunque attenzione a questa responsabilità così insidiosa



ogni azienda
deve riuscire a creare
un vero spirito di gruppo
e consolidare gli sforzi
di ciascun individuo
in uno sforzo comune

ogni componente del gruppo

- contribuisce in modo diverso,
- ma tutti devono tendere al raggiungimento degli comuni obiettivi
- i loro sforzi devono svilupparsi tutti nella medesima direzione ed i loro contributi devono fondersi in un tutt'unico, senza soluzione di continuità, senza attriti, senza inutili sovrapposizioni

il rendimento di un'impresa

- quindi, esige che l'attività di ognuno sia indirizzata verso l'obiettivo globale dell'azienda
- come in una squadra di calcio al completo



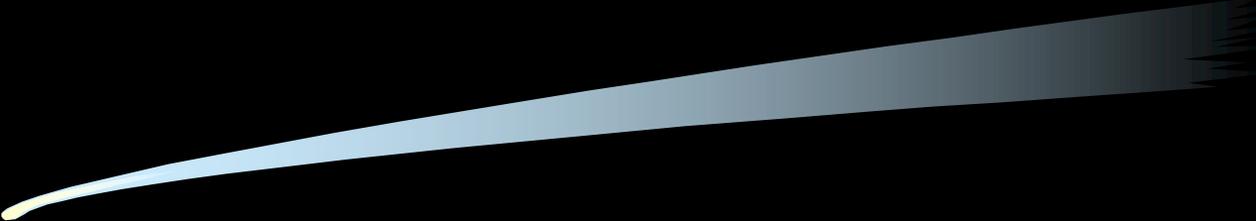
la nostra materia prima

- quella che noi quadri e dirigenti dobbiamo plasmare è l'essere umano
- il quale è incostante a differenza di una macchina e le sue reazioni sono per lo più imprevedibili
- l'essere umano è la materia prima più difficile da reperire e da plasmare

dicasi

- la stessa cosa per i genitori che devono portare i loro figli ,dalla nascita, nel tempo, all'autonomia





entriamo nel mondo del lavoro

la gestione del personale

è un processo molto articolato e complesso

di acquisizione, di amministrazione,
di gestione e sviluppo delle persone
all'interno di un sistema organizzativo,

collocato in un contesto storico,

economico e culturale preciso

il tutto in un continuo cambiamento



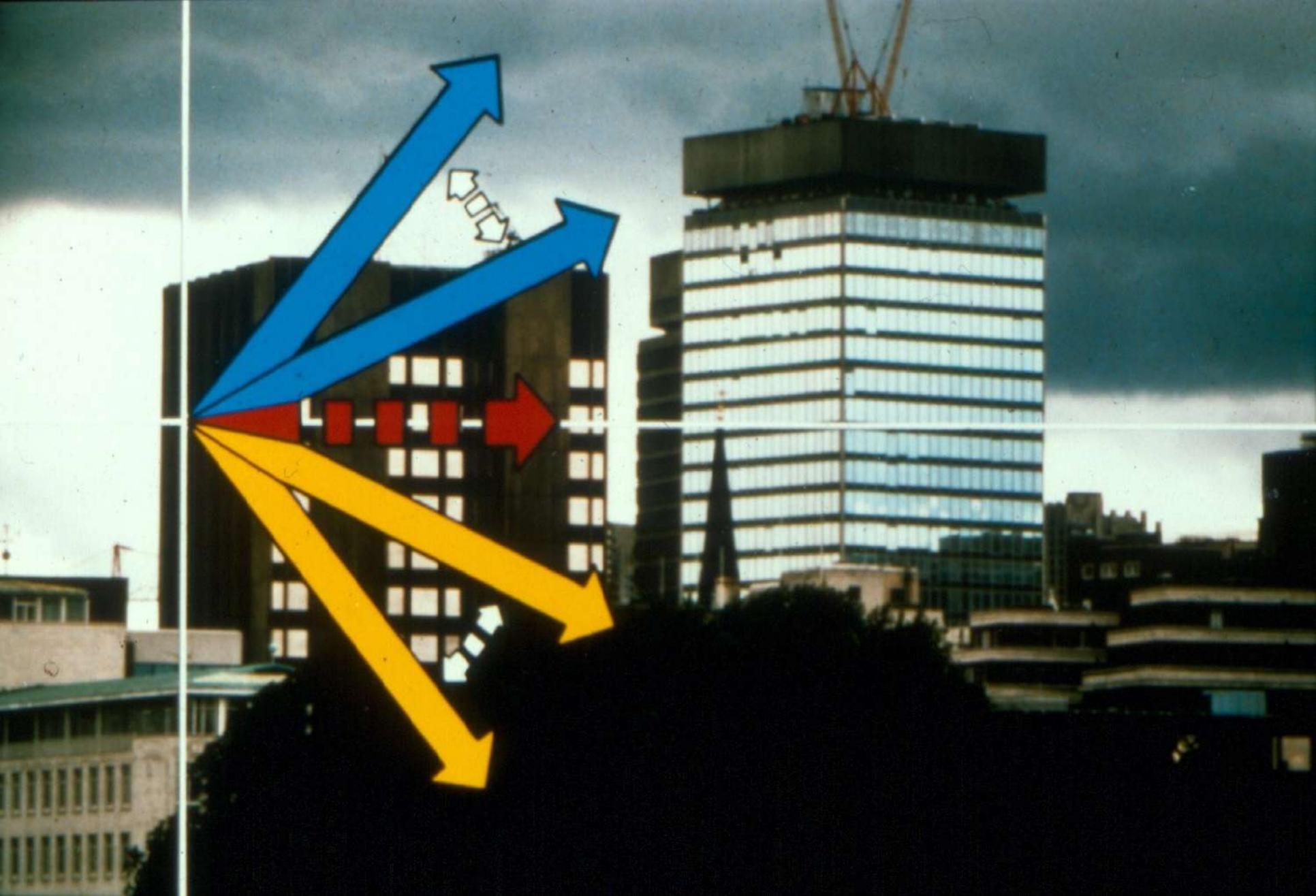


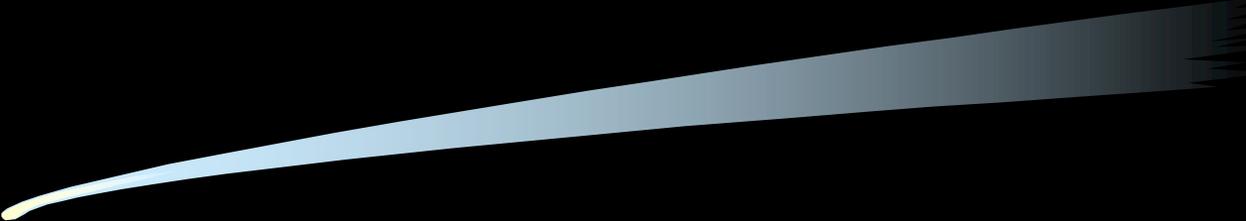
molti cambiamenti sociali



dal dopo guerra ad oggi, ci portano a mettere
in discussione le strategie di rapporto col
personale di ieri alla ricerca di nuove
strategie per domani







chi pensa

- che il lavoratore debba perseguire gli obiettivi aziendali dimenticando, penalizzando o trascurando i propri:
- è un pazzo

e chi pensa

- di gestire il personale come vent'anni fa, perché all'epoca aveva avuto dei buoni riscontri, è da rimandare a scuola di management o toglierli le funzioni di coordinamento o di direzione

la testimonianza dei contratti sindacali

ci permette di cogliere pienamente il processo di cambiamento avvenuto negli ultimi decenni tra i bisogni dei lavoratori



i bisogni di sicurezza hanno caratterizzato i primi contratti sindacali

- negli anni del dopo guerra, fino a metà decennio degli anni '60, i lavoratori esprimevano, nella loro maggioranza, il bisogno di una casa, di sicurezza fisica, economica, ed emotiva
- un posto di lavoro sicuro
- molte certezze



in quegli anni '45 e '60

- vigeva il periodo dell'appiattimento sociale
- tutte le forme di autorità vennero attaccate
- i padri e le madri erano i «matusalemme»
- inizia l'era della ricostruzione
- i dislivelli economici erano inaccettabili
- malgrado ciò l'organizzazione del lavoro e l'impianto normativo erano severamente di tipo verticale



negli anni '45 e '60

un valore



- decantato anche dai grandi cantautori dell'epoca, era l'uguaglianza fra gli uomini
- eravamo tutti fratelli e figli dei fiori
- riprende la vitalità politica e si spera nel miracolo economico
- nasceva l'era del garantismo
- i contratti siglati erano di tipo economico





I BISOGNI : primari

LA DIREZIONE : autoritaria

IL CONTRATTO : economico

negli anni '45 e '60

nell'Amministrazione del personale

- dominava la gerarchica: quasi di tipo militaresco
- l'alta direzione non si occupava dell'attività ordinaria degli operai
- la cultura gestionale del personale, fra capi ai vari livelli, era bassissima o inesistente
- i rapporti con il vertice aziendale erano filtrati e limitati





negli anni '60 e '70



- inizia una nuova era in cui ci si accorge che non basta il posto sicuro, il desiderio era, nel periodo della precarietà, la sola «sicurezza», ora esplose anche il bisogno di divenire
- non siamo più tutti uguali



Dott. Roberto Biancat



la RAI propone il programma stabile

«Non è mai troppo tardi»

per insegnare a leggere e scrivere, storia, geografia, disegnare, ...



Maestro Alberto Manzi

- dopo la II° guerra mondiale, le prime scuole serali iniziarono a diffondersi nei paesi europei, sotto la spinta delle prime lotte civili, sotto forma di istruzione popolare a livello di istruzione elementare o per conseguire la licenza media inferiore
- inizialmente erano frequentate da contadini e operai, ma anche da fanciulli assoggettati al lavoro minorile, tutti desiderosi di apprendere, impegnati **in un percorso di crescita civile e di riscatto sociale**
- parallelamente alla diffusione dei corsi serali ad indirizzo primario, si è diffusa la presenza di scuole serali pubbliche e private di ordine superiore di secondo grado, in ogni indirizzo e specializzazione (istituti magistrali, tecnici industriali, commerciali, geometri e professionali)
- gli studenti lavoratori, al termine dei rispettivi percorsi di studio, conseguivano, previo superamento dell'esame di Stato, il diploma di scuola media superiore o il diploma di qualifica professionale (anche per corrispondenza)

alcuni personaggi noti che hanno frequentato scuole serali

- Mario Ridolfi, architetto 
- Franco Cosimo Panini, editore 
- Luciano Fantuzzi, industriale 
- Roberto Bolle, ballerino 
- Umberto Ambrosoli, avvocato e uomo politico 
- Carlo Carrà, pittore 
- Silvio Berlusconi, industriale e uomo politico 



IMPOSSIBLE

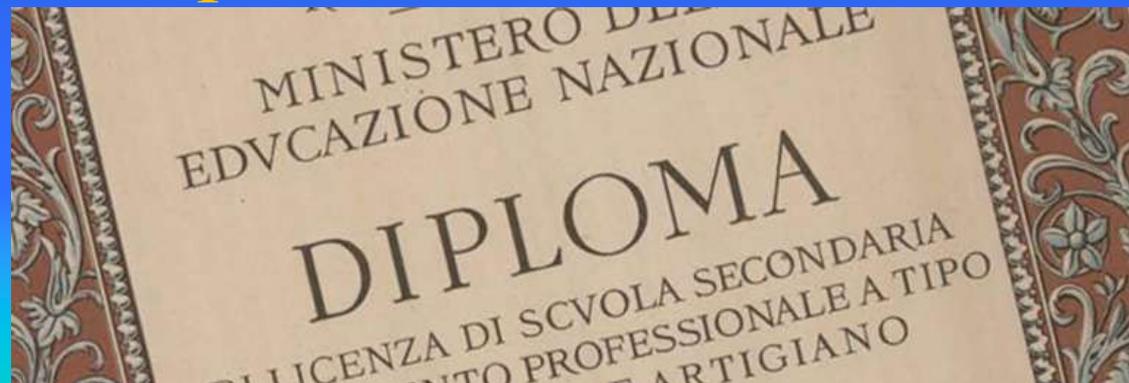
bisogno di divenire

negli anni '60 e '70

si conquista la possibilità di fare carriera:

- apprendista, operaio generico, qualificato, specializzato, capo operaio
- e si può andare a scuola con i permessi retribuiti conseguendo un titolo di studio
- l'operaio conquista le 150 ore e il colletto bianco
- vengono siglati **contratti professionali**

.....io volevo
diventare, non
so cosa.....



negli anni '60 e '70

L'attività industriale si sviluppa considerevolmente

- la conflittualità sindacale è in aumento
- la funzione di **Amministrazione del personale** diviene sempre più inadeguata
- comincia a prendere forma e riconoscimento la **Gestione del personale** per gestire il conflitto sindacale, anche se ancora subalterna alle regole gerarchiche
- nascono i primi movimenti culturali italiani sulla gestione del personale



nel contratto sanità

- operaie per servire, pulire, lavare, rammendare 1950
- portantino DPR 128/69
- ausiliario ANUL 1974
- ausiliario socio-sanitario ANUL 1979
- ausiliario socio-sanitario specializzato ANUL 1980
- ota DPR 384/90
- oss Conferenza Stato/Regioni 2001
- ossc Conferenza Stato/Regioni 2003

nel contratto sanità

- infermiere generico RD 1310/40
- accesso alle figure maschili ai corsi di infermiere professionale L124/1971
- inserimento agevolato degli infermieri generici ai corsi di infermiere professionale L243/80

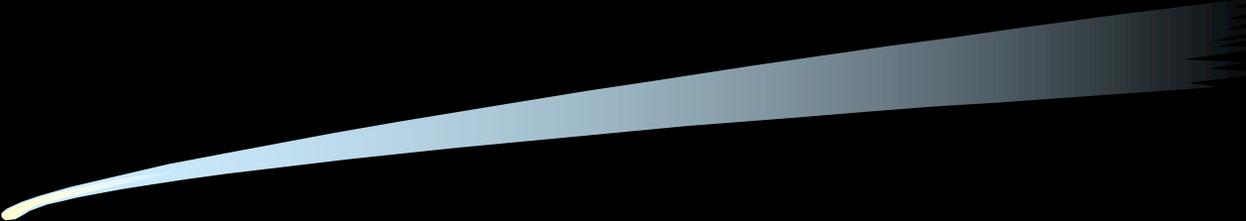
in questo periodo storico

- le donne, che lavorano in media dal 40% al 60% più degli uomini (oggi dal 30% al 50%), sono in grossa difficoltà o impossibilitate a seguire regolarmente corsi per conseguire un diploma
- le donne, spesso, hanno spostato sui figli il loro personale obiettivo di affermarsi socialmente attraverso il cosiddetto «pezzo di carta»

negli anni '70 e '80

- i sindacati colgono nuovi bisogni di appartenenza, approvazione del gruppo e quindi di stima tra i lavoratori siglando **contratti di tipo psicologico**, che spesso non vengono, nella sostanza, applicati
- l'anzianità non è più un criterio per incentivare
- inizia la logica della partecipazione al raggiungimento degli obiettivi
- nascono i progetti obiettivo



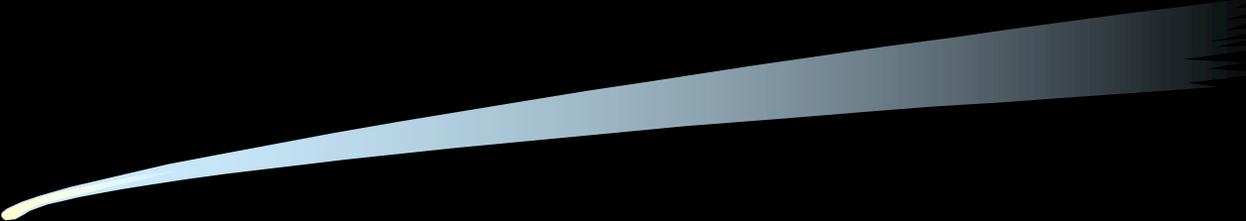


si scopre il valore del
«lavoro per piccole équipes»

Italia Riccelli

la conflittualità sindacale

- raggiunge l'acme e, subito dopo, inizia la sua caduta
- la funzione **Gestione personale** conquista un preciso ruolo e entra in relazione col vertice aziendale e con i sindacati
- i libri sulla **Gestione del personale** dilagano in tutte le librerie
- le facoltà italiane di psicologia e sociologia sviluppano gli studi sull'organizzazione
- inizia inoltre lo sviluppo delle tecnologie informatiche come strumento gestionale



se nel 1962 a Trento nacque

- l'Istituto Universitario Superiore di Scienze Sociali
- e nel 1973, nasce la Facoltà di Economia e Commercio in risposta ad emergenti bisogni sociali ed economico-gestionali

negli anni '80 e '90

- emergono, oltre ai precedenti bisogni non ancora pienamente soddisfatti, bisogni di autorealizzazione
- nell'ultimo ventennio viene siglato un **contratto socio-psicologico**, meritocratico, non legato al garantismo, ma alla produttività ed efficienza
- i premi si meritano
- spesso trattasi di un contratto non applicato per mancanza di oggettività creando molti conflitti



riprende la conflittualità sindacale

- molti lavoratori, in particolar modo tra i professionisti, cercano un **sindacato autonomo** che tuteli quel lavoratore o quel settore lavorativo specifico
- cioè vogliono **un sindacato fatto di colleghi che vivono le problematiche quotidiane del proprio lavoro**, perché gli altri non li possono capire
- lo slogan potrebbe essere: noi ci rappresentiamo da soli

appartenenza e approvazione del gruppo,

stima ed autorealizzazione

sono i bisogni che caratterizzano i
lavoratori in viaggio verso il terzo

millennio,

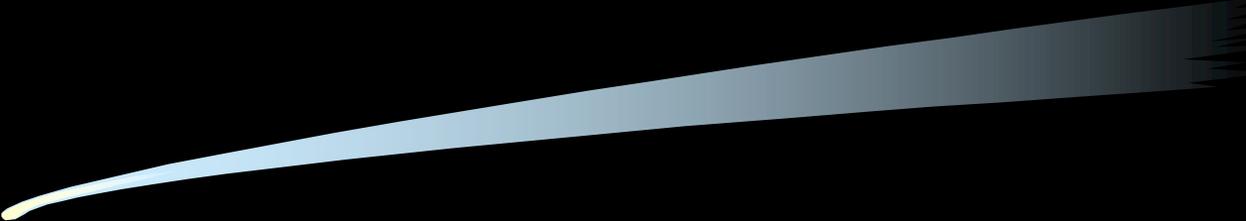
molti spinti, già da tempo, anche da bisogni

trascendentali alla ricerca di un senso della

propria vita e alcuni, ultimamente nella

recessione, di nuove certezze

bisogni in continua fluttuazione



un viaggio verso il terzo millennio,

in trend o in down trend?

stando all'ultimo contratto in down

trend e chissà quando leggeremo

il prossimo contratto?

non dobbiamo dimenticare

- che quando parliamo di noi, dei nostri colleghi o collaboratori parliamo di persone che probabilmente passano più tempo in azienda che con la loro famiglia
- dobbiamo essere abili a capire i nostri e loro bisogni e a tirar fuori il loro personale scopo di valore, ovvero il motivo che li spinge tutte le mattine ad alzarsi dal letto

tratto da il: Times

gli studiosi delle tendenze sociali confermano:

il lusso o il simbolo del lusso ha invaso la nostra vita, non per ostentazione, ma per **gratificazione**,

che spesso non si trova nel lavoro:

è bello farsi i regali, è chic avere e apparire ricchi:



“it’s cool to look rich”



cat



la Guardia di Finanza

ha dichiarato che

il giro d'affari del falso

è superiore a 7 miliardi di euro

all'anno

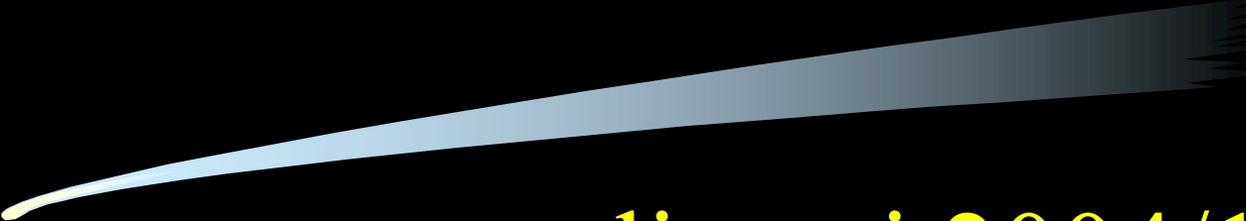
Dott. Roberto Biancat





per non essere una comparsa,
per non essere invisibile





negli anni 2004/10,
in Italia si è speso
molto di più in sms
che per l'acquisto di pasta

fonte: Coop Italia

malgrado la crisi economica

la Coop diventa gestore di una telefonia mobile:

Coop Voce



dapprima «citysumers»
ovvero city consumer
consumatori urbani alla conquista dei
negozi, specie nelle città
dove dilaga l'anonimato,
per un bisogno di apparire,
di essere visti e valutati
(alla moda o stravaganti)
e ultimamente attratti da

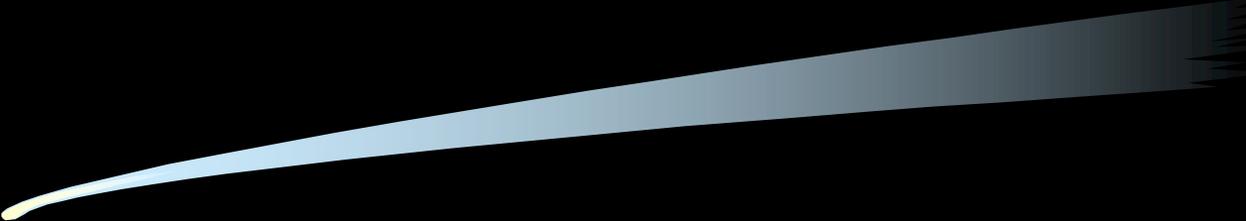


variazioni % medie annue 2013/16 dei consumi

apparecchi telefonici	+12,8	acquisto mezzi di trasporto	-8,4
audio-video-computer	+2,2	olio extra vergine	-2,4
protezione sociale-badanti	+2,0	tessuti per la casa	-2,0
servizi ambulatoriali	+1,3	libri	-1,9
medicinali e sanitari	+1,1	bevande analcoliche	-1,9
servizi ricreativi e culturali	+1,0	mobili e arredamento	-1,8
en. elettrica e combustibili	+1,0	carne	-1,5
servizi telefonia	+2,0	formaggi	-1,5
spese per l'esercizio per l'auto	+0,6	assicurazioni	-1,4
fitti effettivi	+0,4	acqua min., succhi, bev. gassate	-1,3
servizi domestici	+0,7	analcolici, caffè, tè	-1,1

in questi giorni hanno confermato
il crescente aumento della spesa
pro capite per la chirurgia estetica
e per la cosmesi:
per piacersi, per piacere agli altri,
per apparire,
per essere valutati positivamente,
per esistere

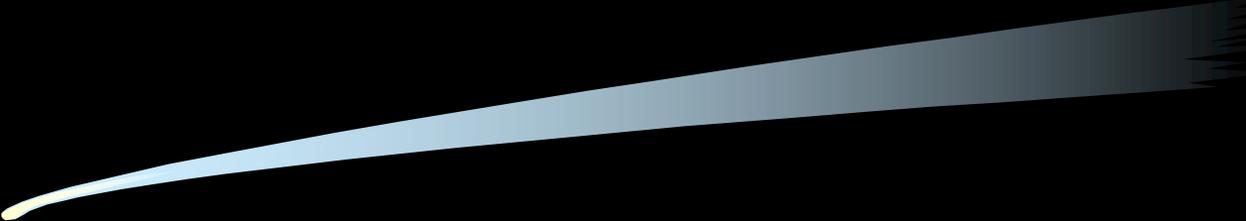
un fenomeno che vede
un aumento costante nel tempo della
spesa delle donne,
ma in particolar modo,
un aumento esponenziale della spesa
degli uomini



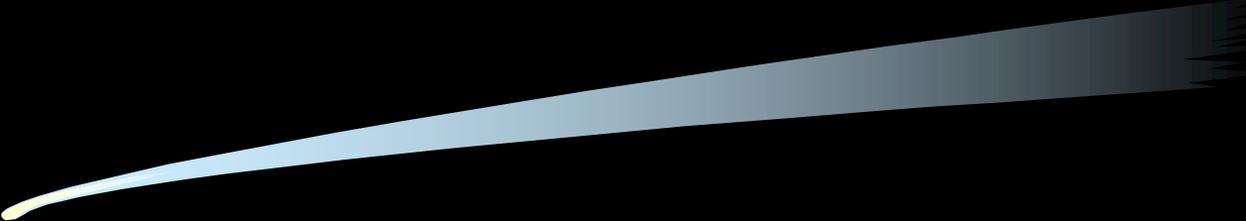
tutto ciò, malgrado siamo
nella crisi economica da 15 anni
e attualmente nella recessione,

in rapporto a ciò che guadagniamo
spendiamo molto per apparire





alla cassa del supermercato,
nel carrello non c'è quasi mai
lo stretto necessario



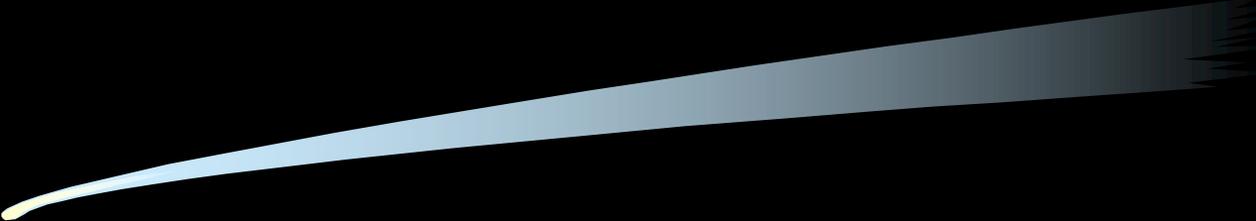
non bisogna dare giudizi di valore,
ma analizzare meglio il fenomeno
per capire i bisogni più diffusi
tra le persone





non mi interessa sapere
che malattia ha quell'uomo, ma
voglio sapere
chi è quell'uomo
che ha quella malattia

Rosetta Brignone, 30 dicembre 2006



dal to cure

all'I care

tutto intorno a te





**BANCA
MEDIOLANUM**

COSTRUITA INTORNO A TE

TÙ SÍ QUE VALES



Credi di avere un talento e vuoi farlo conoscere a tutti?

C'è un solo limite...
LA TUA IMMAGINAZIONE!!!

ISCRIVITI SUBITO:
www.facebook.com/tusichevali

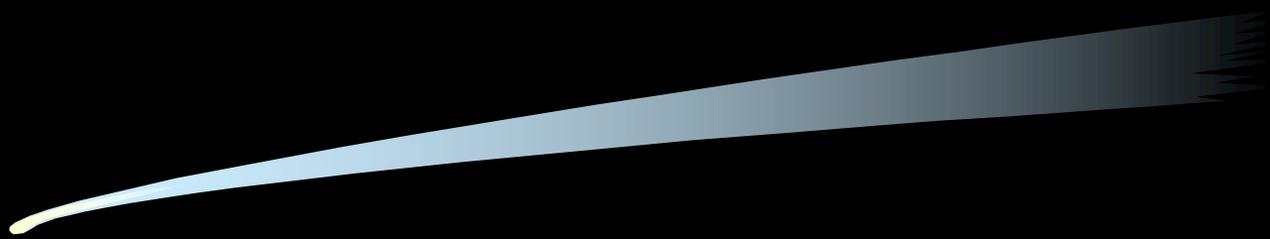
da una logica possibilistica
verso una logica concentrata
sui bisogni del cliente



nella gestione e nelle relazioni con il personale, in rapporto ad ogni tipo di bisogno dei lavoratori, corrisponde un solo stile di direzione funzionale: cosicché il migliore stile di direzione e relazione è quello che risponde alle esigenze dei lavoratori

i lavoratori ovvero la risorsa umana

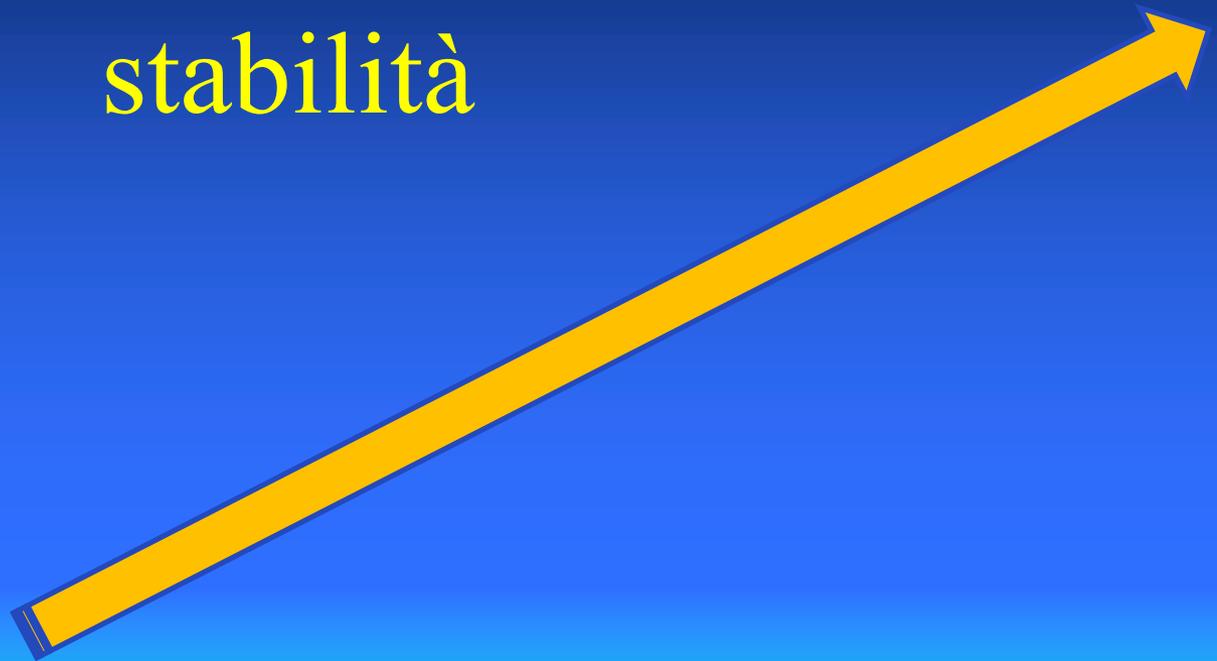
- costituiscono il fattore da cui ottenere quel quid per costruire il vantaggio competitivo dell'azienda
- la funzione della **Gestione del personale** evolve con l'aggiunta di una nuova funzione **lo sviluppo del personale**, per fornire il più sofisticato valore aggiunto
- si prende coscienza del valore del marketing interno: **la soddisfazione dei bisogni dei clienti interni è alla base della soddisfazione dei bisogni dei clienti esterni**



sviluppo

stabilità

identità



cambiano i bisogni e

parallelamente

emergono nuove forme

di disagio sociale



un altro segnale di conferma proviene dalla medicina del lavoro

la quale conferma il crescente aumento delle
malattie professionali di tipo “socio-psicologico”:

mobbing, burn out, bossing

**oggi è più facile vivere, rispetto ad un passato,
ma è difficile esistere**

il “sole 24” ore dichiarava che il 40% dei lavoratori
in Europa soffre di mobbing; 2012



altro segnale arriva, dapprima, dal d.lvo 626/94 e poi dalla L. 81/08 e succ. modif.



malgrado agli inizi del 1990 esisteva:

- un impianto normativo articolato
- un notevole aumento della scolarità dei lavoratori
- un inizio medio della vita lavorativa innalzato a 24 anni (con 400 mila bambini lavoratori)
- una situazione in cui ci volevano in media due lavoratori per produrre ciò che in passato produceva un lavoratore
- una situazione in cui non esisteva più il cottimo

gli infortuni legati al fattore umano erano in continuo aumento

dall'autorità all'autorevolezza

il lavoratore con bisogni di stima

ed autorealizzazione spesso

reagisce in modo contrapposto a

posizioni gerarchico-prescrittive

e le norme, post belliche, sulla sicurezza erano di tipo gerarchico-prescrittive

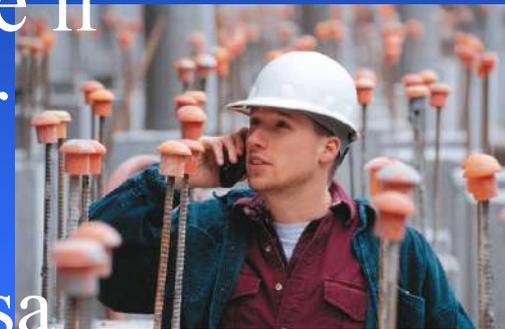
il d.lvo 626/94 e la L. 81/08 e succ. modifiche

- presentano un nuovo modo di affrontare la sicurezza nei luoghi di lavoro rispetto al passato

- le norme si propongono di superare il dualismo “comando-controllo” per sostituirlo con l’obiettivo della

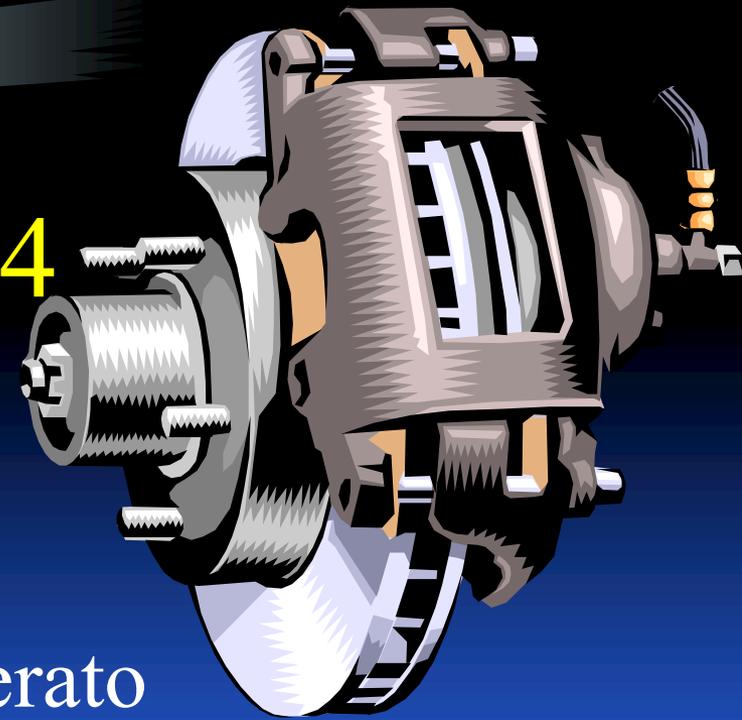
responsabilità diffusa

la filosofia della norma era ispirata a “fai ciò che dico io”
ora è ispirata a “fate tutto ciò che è possibile”



prima del d.lvo 626/94

- la tecnica era considerata l'unico fattore di sicurezza
- il fattore umano era considerato come un immaturo da guidare con la norma ovvero un elemento da tenere sotto controllo
- l'imprenditore desiderava superare indenne i controlli



oggi con le nuove norme

- la sicurezza diventa progetto dei lavoratori dell'azienda ed elemento della qualità globale
- il fattore umano è visto come protagonista, come parte attiva, in quanto lo si riscopre come risorsa per migliorare la sicurezza e la qualità globale



il legislatore già dal
d.lvo 626/94 recitava:



- affinché il lavoratore possa essere una “risorsa attiva” è necessario da un lato valorizzare il suo *sapere*, dall’altro lato bisogna potenziare il suo *controllo* sui processi aziendali, attraverso *l’informazione* costante e la *formazione* continua
- il lavoratore quindi deve maturare un:

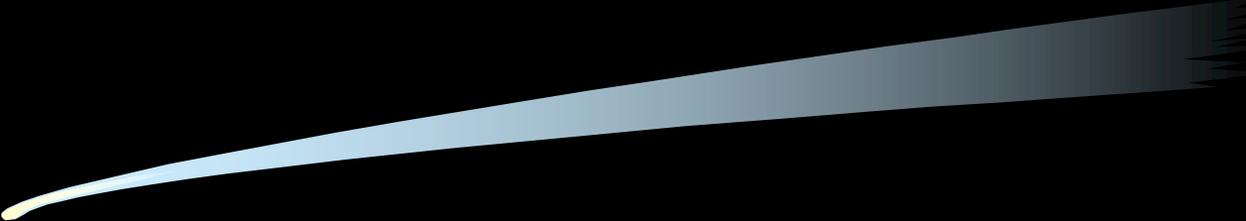
potere funzionale

accrescere il potere funzionale
negli operatori significa fornirgli
la capacità di cambiare una situazione
a valenza negativa in una situazione
a valenza positiva accrescendo
la loro responsabilità sui processi
per raggiungere i risultati
ed eliminando le attività per compiti

tra il reale e l'ideale
tra la devolution e la globalizzazione
tra il dividere e l'accorpare
tra l'accentrare e il decentrare
tra i dipartimenti e le unità operative
il lavoratore, che sente il bisogno di
autorealizzarsi, cerca una chiara
identità nella diversità

il lavoratore vuole esistere in
azienda, cerca un'identità
personale, professionale ed un
livello partecipativo





nell'era della privacy
aumenta sempre più
la paura dell'anonimato

ma niente è semplice
come sembra



difatti, trattasi spesso di **bisogni difficili da soddisfare nelle persone istituzionalizzate**,
cioè in quelle persone che hanno
profondamente interiorizzato atteggiamenti
ovvero modelli di pensiero e
comportamenti acquisiti nelle istituzioni in
cui hanno lavorato per anni e in cui non era
possibile essere creativi o di partecipare
alle decisioni o di agire autonomamente in
coerenza con le decisioni condecise a priori

il lavoratore

deve poter ricercare, magari aiutato, l'individualità nella collettività e non nella mansione e deve sapere che quello che può fare per gli altri, può essere una goccia nel mare, ma in ogni caso dà significato alla sua vita:

teamwork



la motivazione

- è un insieme di processi che stimolano, dirigono e sostengono il comportamento di un individuo ad agire rispetto ad un obiettivo, una meta, un sogno personale o condiviso con altri

il principale valore aggiunto di ogni azienda dipende da:

1. la capacità di non dissuadere i lavoratori ad amare il loro lavoro, quale strumento per soddisfare i loro bisogni, per esistere, per cambiare le sorti del tempo
2. e successivamente, la capacità di innalzare il grado di motivazione e dell'entusiasmo con cui i collaboratori si impegnano per l'obiettivo comune

le leggi della motivazione

1. per motivare bisogna essere motivati
2. ogni motivazione richiede un obiettivo, espressione dei valori fondamentali condivisi
3. la partecipazione e il coinvolgimento sono motivanti
4. i risultati servono a motivare
5. la riconoscenza e l'apprezzamento servono a motivare
6. l'appartenenza al gruppo serve a motivare
7. ognuno possiede il desiderio di empowerment



**è la squadra che vince
con passione e determinazione**

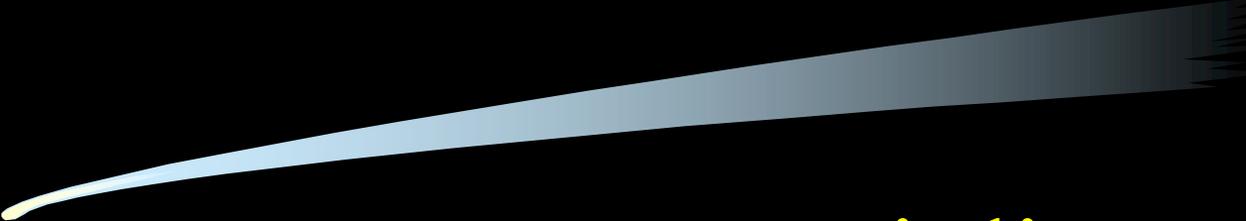


ogni uomo è determinante per la squadra



quando un uomo ha un problema
tutta la squadra ha un problema

integrazione

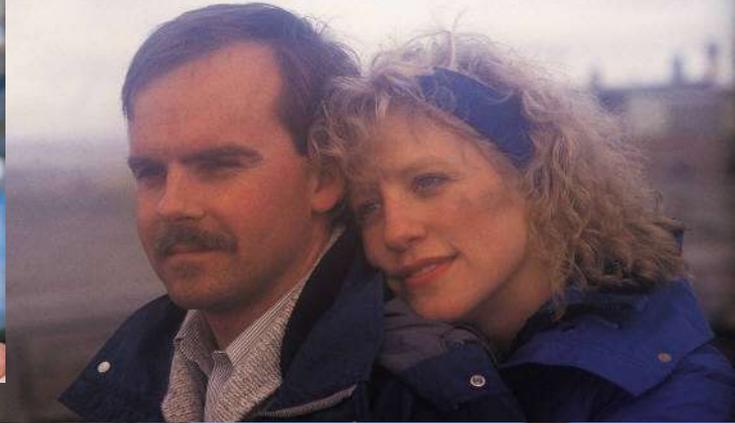


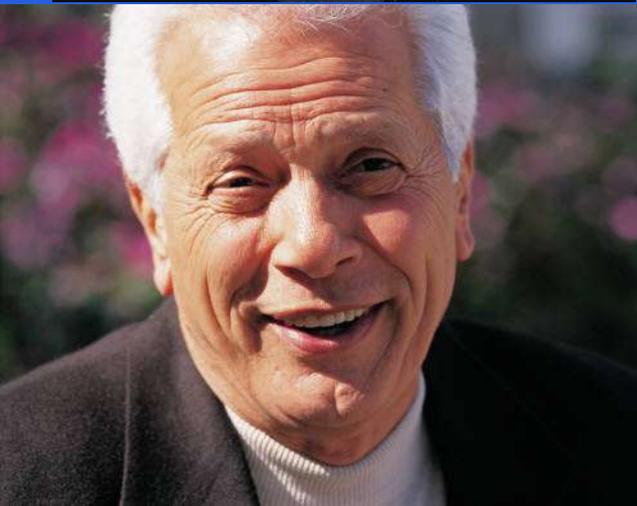
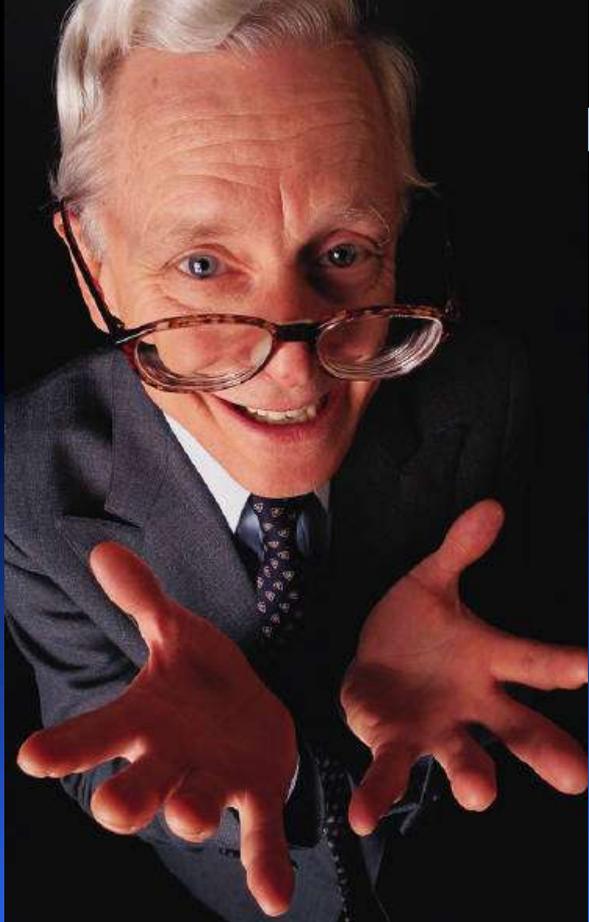
meraviglioso

sarebbe lavorare per una azienda
che si aspetta grandi cose da noi
e in cui regna la stima
e il rispetto reciproco



Dott. Roberto Biancat







22/03/19

Dott. Roberto Biancat

il lavoratore desidera essere:

- ascoltato
- capito
- valorizzato

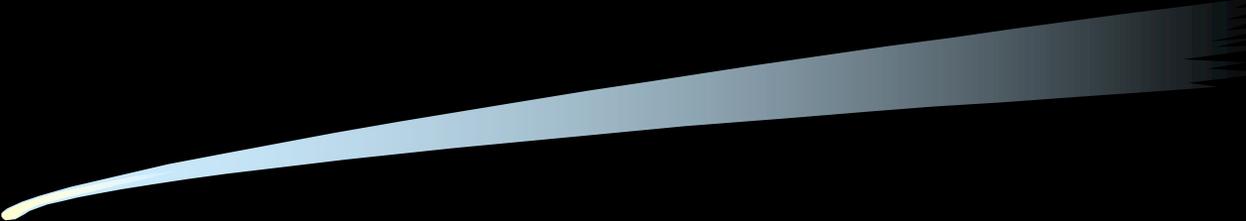
dai colleghi, dai superiori e
dai collaboratori

identità, stabilità e sviluppo

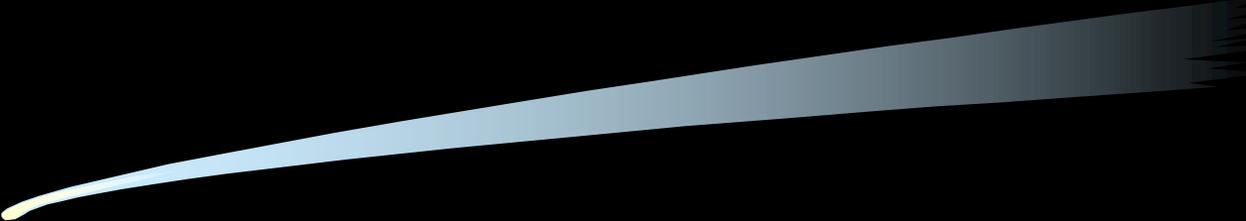


troppo spesso

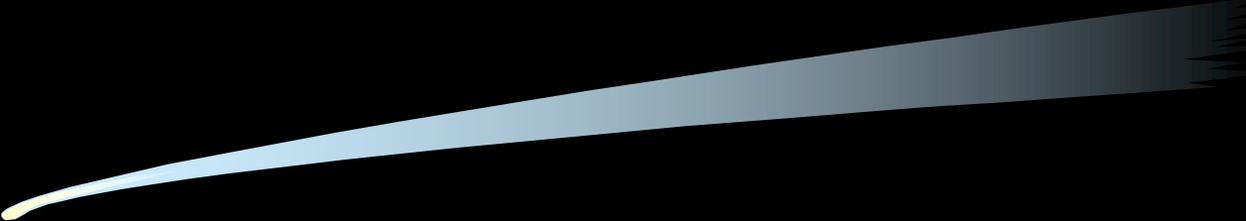
- per sentirsi importanti si getta fango, con la calunnia e la maldicenza, sull'altro
- così l'altro, che prima o poi lo verrà a sapere, ti getterà il peggiore fango di maldicenza e calunnia possibile
- conclusione: **la guerra fra poveri con entrambi imbrattati di fango**



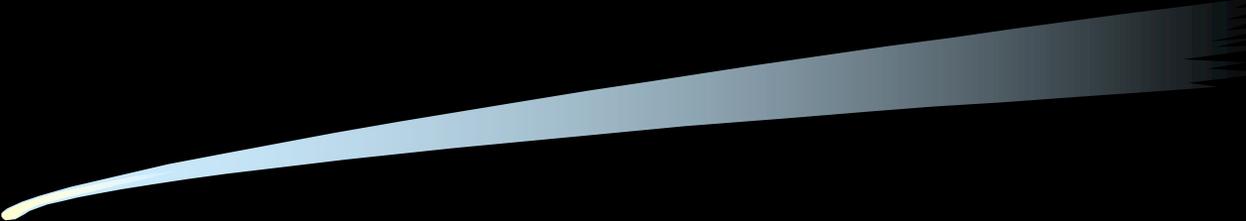
non ti dimenticare di chi
ti è vicino!
tendi una mano
come vero segno di pace!
imparare ad ascoltare
e a dire grazie fa bene alla salute!



non dimentichiamo che due
parole di lode o di
incoraggiamento possono
allietare la giornata di qualcuno



non c'è nulla di intelligente
nell'essere infelici al lavoro
e neanche in famiglia



tutto questo non significa

“volemose bene”

bensi rispetto della diversità

tra gli uni e gli altri

ogni individuo

dà al mondo

un contributo unico



gli altri essere umani hanno sempre qualche caratteristica positiva:
basta cercarla con cura

- la tendenza a vedere solo i difetti, spesso, non si basa sulla reale natura dell'altro, ma sulla percezione che abbiamo noi, fondata su una nostra proiezione mentale e sui nostri pregiudizi, gelosie, invidie e pessimismo
- vi ricordate la mia lezione sull'ottimismo?

anche l'imprenditore cerca un livello partecipativo

- in quanto ha bisogno di aumentare la produttività, la creatività e la qualità
- egli ha capito che ha bisogno dei suoi collaboratori e che potrebbero essere una chiave per risolvere i suoi problemi aziendali



ieri la manodopera costava poco

in passato malgrado i lavoratori gridavano:
“è ora, è ora, potere a chi lavora”

- l'imprenditore rispondeva con la strategia del “**dividi ed impera**”
- l'imprenditore si accontentava del dovuto contrattuale del singolo



oggi la manodopera costa molto

- l'imprenditore che si accontenta del dovuto contrattuale è uno scellerato
- oggi, inoltre, c'è bisogno di raccogliere dai nostri uomini idee innovative, contributi
- oggi è strategico negoziare con i lavoratori creando un gioco di squadra, un vero gruppo, un team, in cui tutti si sentano facenti parte del gruppo e dell'azienda



lo scenario aziendale italiano

i lavoratori hanno:

- bisogni di **appartenenza** ad un vero gruppo
- bisogno di **stima** ed **autorealizzazione**

l'azienda ha:

- bisogno di **essere competitiva**
- bisogno di aumentare la **creatività** la **produttività** e la **qualità**, per cui:

nessun talento può essere sprecato



Teoria di Herzberg



ricerca del significato

area dei
bisogni motivanti



autorealizzazione

stima

amore gruppo

sicurezza

autoconservazione

area dei
*bisogni igienici
fondamentali*



la strategia



**1. dare potere
funzionale ai
lavoratori**

2. creare il team



**fonte del
potere**

FORZA

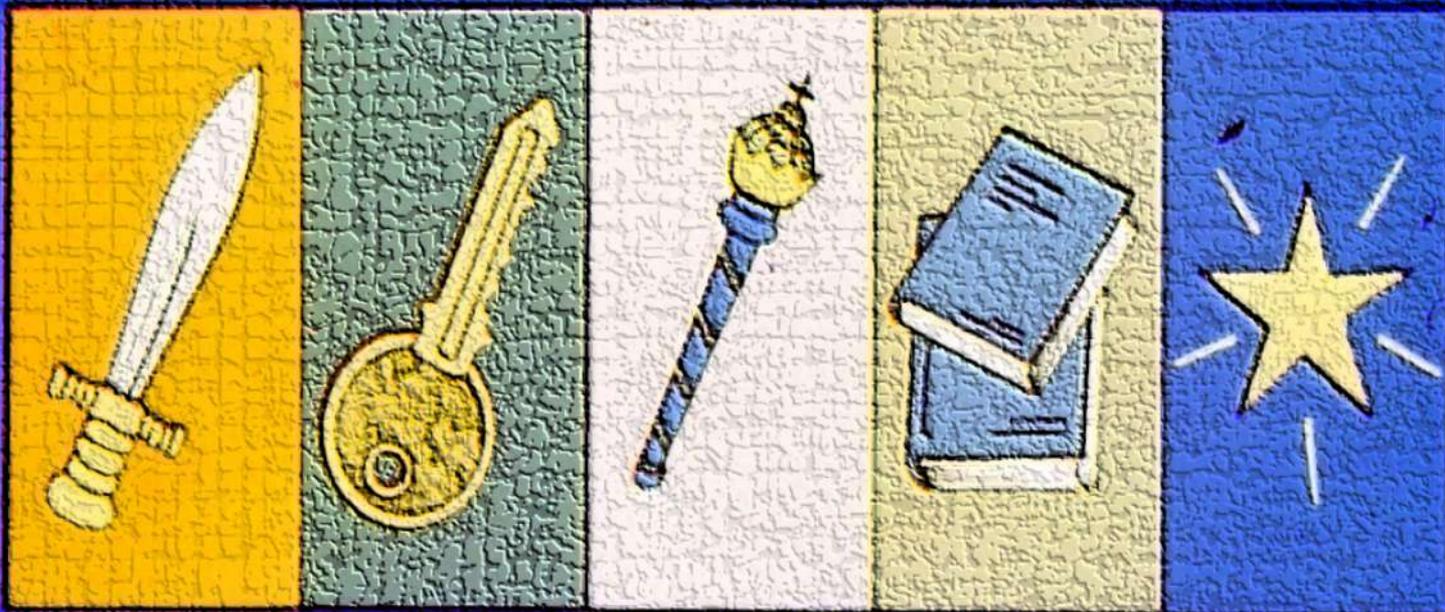
**CON-
TROLLO**

**POS-
ZIONE**

**COMPE-
TENZA**

FASCINO

le 5 variabili del potere

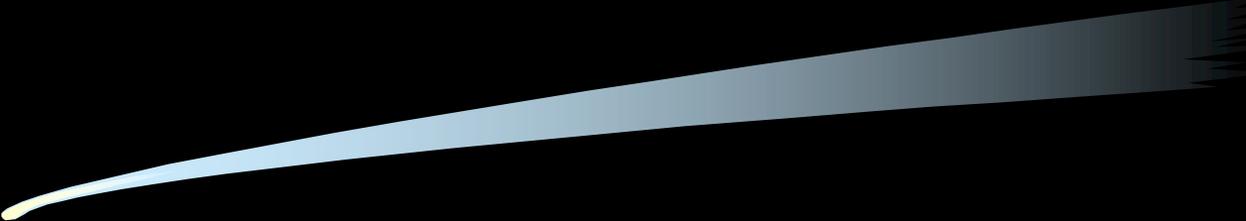


risposta

**OBBE-
DIENZA**

INTERIORIZZAZIONE

**IDENTIFI-
CAZIONE**

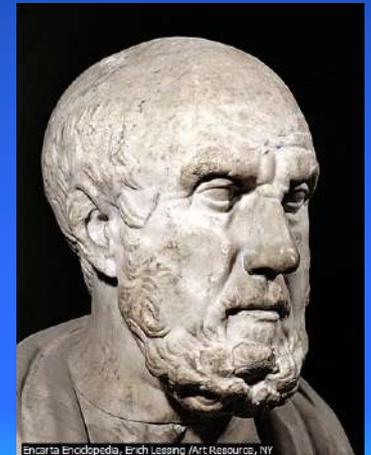


ogni singola invenzione, scoperta e creazione umana nasce dal potere
una buona salute, buone relazioni con gli altri, un lavoro che ami, una vita ricca di felicità e anche i soldi che ti servono per essere, fare e avere ciò di cui hai bisogno nasce dal potere

il potere si divide in due categorie

1. il potere guidato dalla **morale altruistica**,
il piacere del fare del bene gratuito
2. il potere guidato dalla **amorale
egoistico/opportunistica**

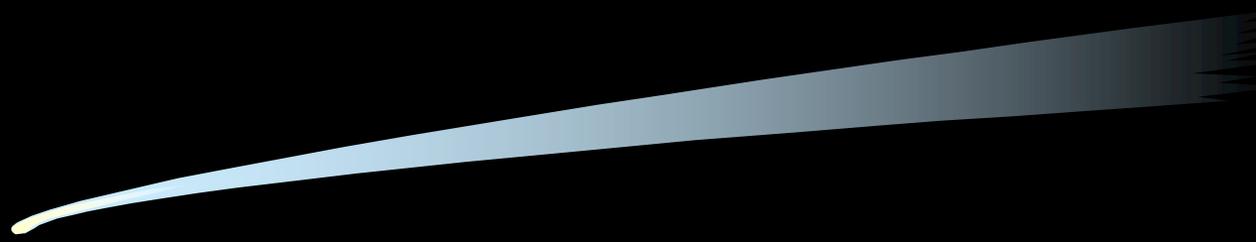
- ipocrisia: simulazione di buoni sentimenti e intenzioni lodevoli allo scopo di ingannare qualcuno, dare per un secondo fine oppure imbrogliare, approfittare, raggirare;
- falsità, doppiezza.



Encarta Enciclopedia, Erich Lessing / Art Resources, NY

il potere infatti

- consiste nel soddisfare, attraverso comportamenti verbali e non verbali, i propri e altrui desideri per renderli felici (**potere positivo**)
- oppure nel soddisfare solo i propri desideri anche sopraffando gli altri e rendendoli infelici (**potere negativo**)
- tutti, perciò, cerchiamo il potere



prima di elencare le fonti del potere

dobbiamo preparare solide fondamenta,

come se dovessimo costruire

un grattacielo



non dovete resistere
al potere altrui,
ma conquistare il vostro potere,
perché ciò a cui resistiamo
persiste



tratto dal film:

“the segret”

...the ...
...the ...
...the ...
...the ...
...the ...
...the ...

...transcendents were a
...demonstrating
...God.

...of ...
...of the ...
...the ...
...the ...
...the ...

Account

se la peggior arma è
l'indifferenza,
perché vi focalizzate spesso sulle
persone che disprezzate o sulle
situazioni che non volete.
IGNORATELE
e concentratevi su ciò che
appreziate e desiderate

quindi:

1. non concentrarti mai su ciò che non vuoi ovvero su ciò che disprezzi
2. concentrati sempre su ciò che vuoi ovvero su ciò che ami
3. nelle relazioni usare il tu e il voi, significa attacco, che genera difesa e contro attacco

è la dimensione
delle tue convinzioni
a determinare la dimensione
del successo da te auspicato
e non basta desiderarlo,
lo devi volere e devi credere
di essere capace di ottenerlo
e di meritarlo

è la tua mente che ti guida

- la dimensione dei risultati che ottieni nella vita è limitata dalla dimensione dei tuoi pensieri positivi o negativi
- in altre parole, ciò che diventi è limitato da ciò che pensi di poter diventare (sperando che tu lo pensi intensamente)

più tempo passi a pensare con intensità a ciò che vuoi raggiungere

- e più chiara e cristallina diventa la via per conseguirlo
- il cervello si impegna ad aiutarti nel trovare nuove soluzioni ai tuoi problemi/obiettivi/sogni solo se ha ben chiaro che cosa vuoi raggiungere

è altrettanto vero che ci sono periodi
fortunati nella storia dei popoli

in cui la creatività è così grande che riesce
a dare un contributo decisivo al progresso
dell'umanità;

è successo nelle città-stato greche e italiane,
in particolare ad Atene e a Firenze;

entrambe allora erano piccolissime in confronto
a quelle di oggi, ma mille volte più ricche di
intelligenza e di genio

i mercati esploravano nuove rotte

le città fondavano nuove colonie, si cercavano nuove terre,
si accettava la competizione in tutti i campi:

- economico
- finanziario
- urbanistico
- umanistico
- architettonico
- scientifico
- sportivo
- intellettuale
- artistico
- ...

tutti i cittadini avevano uno spiccato gusto per il bello

i mecenati, in competizione tra loro,
spingevano gli artisti a superarsi

- sono le domande fondate sui valori che producono risposte valoriali
- sono le domande intelligenti che producono risposte intelligenti
- sono le richieste geniali che producono i geni

si pensa a qualcosa di biologico,
genetico o etnico

in realtà era l'ambiente sociale, la cultura,
il tipo di relazione tra le persone a stimolarle
a dare il meglio, ad affrontare
imprese straordinarie e sfide impossibili

anche oggi è così

- la maggior parte delle scoperte scientifiche di tutto il mondo vengono da poche grandi università o addirittura da pochi grandi centri di ricerca
- perché lì si sono formate delle comunità scientifiche in cui tutti discutono,
- si domandano, si confrontano, si stimolano, collaborano e competono

sono comunità forti ed esclusive

- in cui nessuno può permettersi di essere mediocre, e così si impara a non esserlo
- poiché tutto il mondo guarda e pone loro le domande più importanti, esse imparano a darvi delle risposte adeguate

la stessa cosa succede
solo nelle classi scolastiche
in cui gli insegnanti favoriscono
un buon clima nell'aula,
spingono al rispetto e all'aiuto
reciproco

nessuno produce da solo

- non ci sono creazioni individuali,
ma solo collettive
- solo la collettività ha i mille occhi
e le mille orecchie capaci di percepire
i segnali del futuro

anche il creatore individuale

- è stato alimentato dalla comunità
- si è collocato nel crocevia giusto, si è tuffato nel flusso delle informazioni
- ha imparato dagli amici e dai nemici
- il suo più solitario monologo è stato, in realtà, un dialogo, una discussione
- per quanto isolato nel rifugio non ha mai abbandonato l'agorà

anche il creatore individuale

non è poi molto diverso dall'imprenditore
e dal politico e dal capo,
che riescono a combinare e a far emergere gli sforzi
ed i risultati
di migliaia di altre persone

«protagonisti con gli altri e non spettatori solitari»

tratto dal film

Il gobbo di Notredame



la vita

non è fatta per gli spettatori,
se osservi e non fai nient'altro,
tu osserverai nel tempo
la tua vita che passa senza di te

le 5 variabili del potere

- la forza

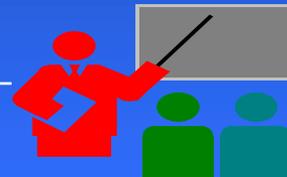


- il controllo



- l'utilità sociale o la posizione

- la competenza



- la leadership



obbedienza

interiorizzazione



identificazione

risposta: ascolto,
condizionamento,
obbedienza,
imitazione, rispetto

1° la forza: tre sottovariabili

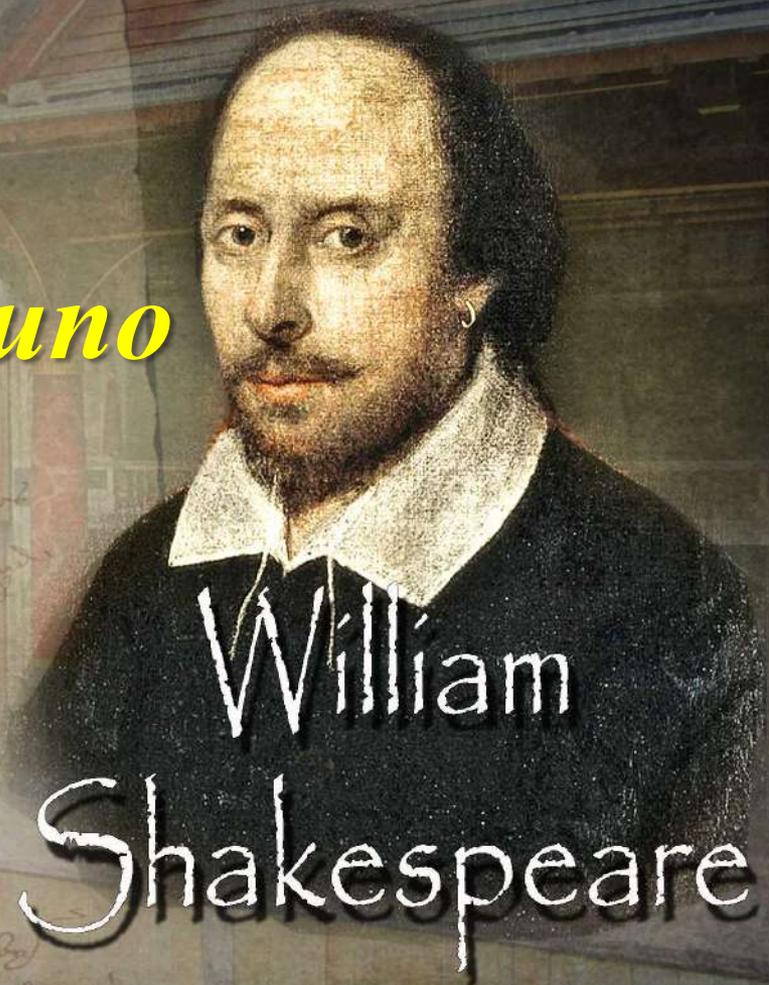
1. la forza fisica ed economica
2. la forza che deriva dai gruppi di appartenenza o dagli influenti (stakeholders)
3. la forza di farsi rispettare, ascoltare e di convincere

gruppo:
di lavoro
professionale
sindacale
politico
volontariato
culturale

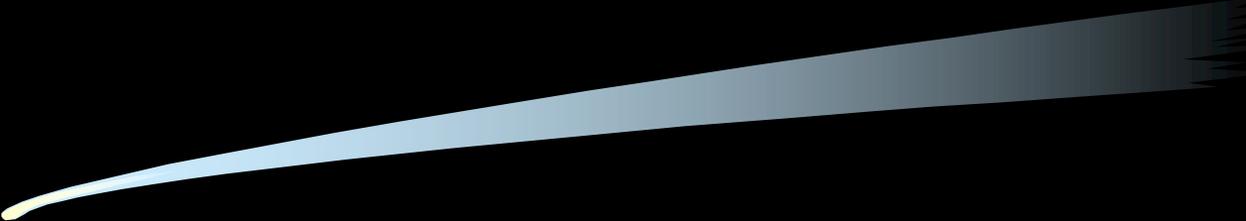
.....
rapporti con:

- enti locali
- stato
- territorio
- parrocchie
- media
- stakeholders

*si solo,
non sarai mai nessuno*

A portrait of William Shakespeare, showing him from the chest up. He has a high forehead, dark hair, and a beard. He is wearing a dark, high-collared garment. The background is a textured, slightly mottled grey.

William
Shakespeare



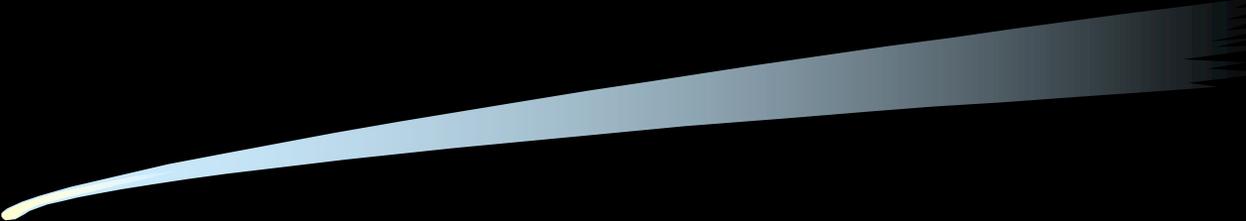
una unione di pietre è edificio

un'unione di assi di legno è nave

un'unione di uomini è esercito

e senza questa unione, tutto perde

il nome e anche l'essenza



l'essere umano
il quale è unione
di corpo, mente e relazioni,
senza unione è cadavere



appartenere a più gruppi,
famiglia, colleghi, amici,
compagni di sport,
per empowerment,
per vivere ed esistere

**certamente anche i gruppi possono
essere guidati
dalla morale altruistica o
dalla morale egoistico opportunistica**

le persone sole tendono ad essere sbranate
dai componenti dei branchi
guidati dalla morale egoistico opportunistica,
quando hanno un piacere o un interesse ad attaccare

il bullismo non ha età

nell'antico popolo ebraico

- lo straniero
- la vedova
- l'orfano

non avevano nessun riconoscimento sociale

risposta:
interiorizzazione
dei valori,
principi, modelli,
metodi, regole,
usi,
consuetudini

2° il controllo

risposta: ascolto,
condizionamento,
obbedienza,
imitazione, rispetto

- azione che induce e mantiene la conformità della condotta delle persone a dei modelli
- strumento per regolare o comandare sulla base della conoscenza del sistema
- vigilanza implicante una competenza e una responsabilità elevata

- conoscenze specifiche teoriche e pratiche
- I.g., procedure e protocolli
- risultati attesi
- uso di strum. di c., documentazione di lavoro
- acquisti presidi per assistenza
- carichi di lavoro
- costi dell'assistenza
- delibere aziendali
- ...

il periodo che intercorre tra la prima infanzia e la vecchiaia

- consiste in un lungo processo di emancipazione da uno stato d'impotenza ad uno di controllo personale ed il ritorno all'impotenza



la nostra vita è fatta di cerchi che si allargano

E POI RESTRINGONO

- da bambini il cerchio è ristretto e il potere è limitato
- poi ci si espande nel mondo, si conoscono altre genti
- acquisiamo un maggior controllo della nostra vita e del nostro ambiente, oltre esperienza e sapere, forza fisica e morale per porci nuovi traguardi, accrescendo il nostro potere di manovra e di azione
- **POI I CERCHI TORNANO A RESTRINGERSI CON LA VECCHIAIA**

mio nipotino mi ha chiesto

- come si diventa «pilota» della propria vita?
- la risposta sembra scontata posta come un traguardo da raggiungere
- in realtà «pilota» sì, lo si diventa , ma per rimanere tale è necessario un continuo e rigoroso aggiornamento continuo durante tutto il corso della vita
- nessun «pilota» potrà mai sentirsi un arrivato, perché ogni giorno è solo un inizio

• ognuno di noi, nessuno escluso,

- indipendentemente dal ruolo sociale che ricopre, deve mantenersi allenato, ben addestrato e costantemente aggiornato sulle novità tecniche, professionali, etiche, morali, sociali, politiche, ..., che vengono introdotte nel corso della vita

così crescendo, il controllo personale

- è dato dall'abilità di raccogliere informazioni e poi di cambiare le situazioni mediante un'azione intenzionale ovvero è la situazione opposta di impotenza

il controllo è dato da un cruscotto



anziché maledire il buio è meglio
accendere una candela



Lao Tze

chi improvvisa è un tagliato fuori

- prima di stabilire le azioni si stabiliscono gli obiettivi
- per stabilire gli obiettivi bisogna essere pienamente informati
- bisogna ricercare e acquisire informazioni

conoscere per agire

- è l'assunto che esprime la funzione del manager e chiarisce la sua posizione nella linea degli eventi
- la linea degli eventi è un'entità in continuo movimento spinta dalle leggi della causalità: laddove un fenomeno è causa di quello successivo e quello successivo di un altro ancora e di un altro ancora fino all'infinito

l'elemento fondamentale

- per poter governare qualsiasi situazione e la nostra vita è la conoscenza della natura del contesto in cui l'azione si deve compiere
- ma la vera alchimia consiste nel poter prevedere l'effetto futuro delle azioni intraprese
- la lettura del contesto, in una visione sistemica, è data dall'insieme delle informazioni in entrata (input), dalla loro trasformazione e/o relazione, e degli elementi in uscita (output)

nella professione

un grande sistema di controllo

si chiamano, per es.

anamnesi, semeiotica

cartella clinico infermieristica,

checklist, ecc...

WHO Surgical Safety Checklist

(adapted for England and Wales)

SIGN IN (To be read out loud)

Before induction of anaesthesia

Has the patient confirmed his/her identity, site, procedure and consent?

Yes

Is the surgical site marked?

Yes/not applicable

Is the anaesthesia machine and medication check complete?

Yes

Does the patient have a:

Known allergy?

No

Yes

Difficult airway/aspiration risk?

No

Yes, and equipment/assistance available

Risk of >500ml blood loss (7ml/kg in children)?

No

Yes, and adequate IV access/fluids planned

TIME OUT (To be read out loud)

Before start of surgical intervention for example, skin incision

Have all team members introduced themselves by name and role?

Yes

Surgeon, Anaesthetist and Registered Practitioner verbally confirm:

What is the patient's name?

What procedure, site and position are planned?

Anticipated critical events

Surgeon:

How much blood loss is anticipated?

Are there any specific equipment requirements or special investigations?

Are there any critical or unexpected steps you want the team to know about?

Anaesthetist:

Are there any patient specific concerns?

What is the patient's ASA grade?

What monitoring equipment and other specific levels of support are required, for example blood?

Nurse/ODP:

Has the sterility of the instrumentation been confirmed (including indicator results)?

Are there any equipment issues or concerns?

Has the surgical site infection (SSI) bundle been undertaken?

SIGN OUT (To be read out loud)

Before any member of the team leaves the operating room

Registered Practitioner verbally confirms with the team:

Has the name of the procedure been recorded?

Has it been confirmed that instruments, swabs and sharps counts are complete (or not applicable)?

Have the specimens been labelled (including patient name)?

Have any equipment problems been identified that need to be addressed?

Surgeon, Anaesthetist and Registered Practitioner:

What are the key concerns for recovery and management of this patient?

This checklist contains the core content for England and Wales

SURGERY CHECKLIST

1. Patient's name: _____ Date: _____ Height: _____ Weight: _____
 Identification band present: _____

2. Informed consent signed: _____ Special permits signed: _____

3. Surgical site: _____ (Ex: Sterilization)

4. History & physical examination report present: _____ Date: _____

5. Laboratory records present: _____
 CBC: _____ Hgb: _____ Urinalysis: _____ Hct: _____

6.

Item	Present	Removed
a. Natural tooth	_____	_____
Dentures: upper, lower, partial	_____	_____
Bridge, fixed; crown	_____	_____
b. Contact lenses	_____	_____
c. Other prostheses—type: _____	_____	_____
d. Jewelry:		
Wedding band (taped/tied)	_____	_____
Rings	_____	_____
Earrings: pierced, clip-on	_____	_____
Neck chains	_____	_____
Any other body piercings	_____	_____
e. Make-up	_____	_____
Nail polish	_____	_____

7. Clothing

a. Clean patient gown _____

b. Cap _____

c. Sanitary pad, etc. _____

8. Family instructed where to wait? _____

9. Valuables secured? _____

10. Blood available? _____ Ordered? _____ Where? _____

11. Preanesthetic medication given: _____
 Type _____ Time _____

12. Voided: _____ Amount: _____ Time: _____ Catheter: _____
 Mouth care given: _____

13. Vital signs: Temperature: _____ Pulse: _____ Resp: _____ Blood Pressure: _____

14. Special problems/precautions: (Allergies, deafness, etc.): _____

15. Area of skin preparation: _____

16. _____ Date: _____ Time: _____

Signature: Nurse releasing patient

avere adeguate informazioni prima di agire

- ovvero non si può definire in modo preciso gli obiettivi se non si è pienamente informati
- contemporaneamente il mondo cambia in modo rapido e continuativo e le conoscenze generiche valgono sempre meno





il flusso continuo di
informazioni è prerogativa dei

gruppi uniti in cui si scopre il
valore del collante relazionale





l'informazione

è la prima arma del
management,
del problem solving
e del potere funzionale



Contattaci

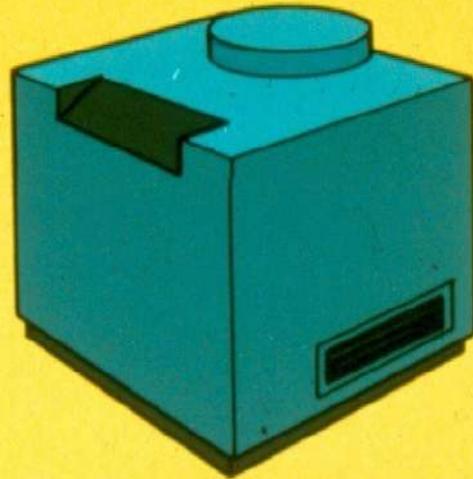


Quando l'informazione diventa **valore**.

- fare l'anamnesi
- utilizzare la semeiotica
- raccogliere dati
- studiare
- ricercare
- ascoltare
- leggere
- sperimentare
- visionare
- conversare
- confrontarsi
- dialogare

IL SISTEMA INFORMATIVO

UFFICIALE



PRIVATO



FORMALE

INFORMALE

ricerca delle informazioni



- **capacità di raccogliere sistematicamente informazioni**
- **consultazione di molte fonti**
- **analisi e studio delle situazioni**

ti è mai capitato di sentirti passeggero o comparsa della tua vita?

- capita quando non riesci a cambiare le situazioni e sembra che queste ti portino alla deriva come un tronco dalla corrente di un fiume in piena



photo by crossmedial.net

anche se non te ne accorgi

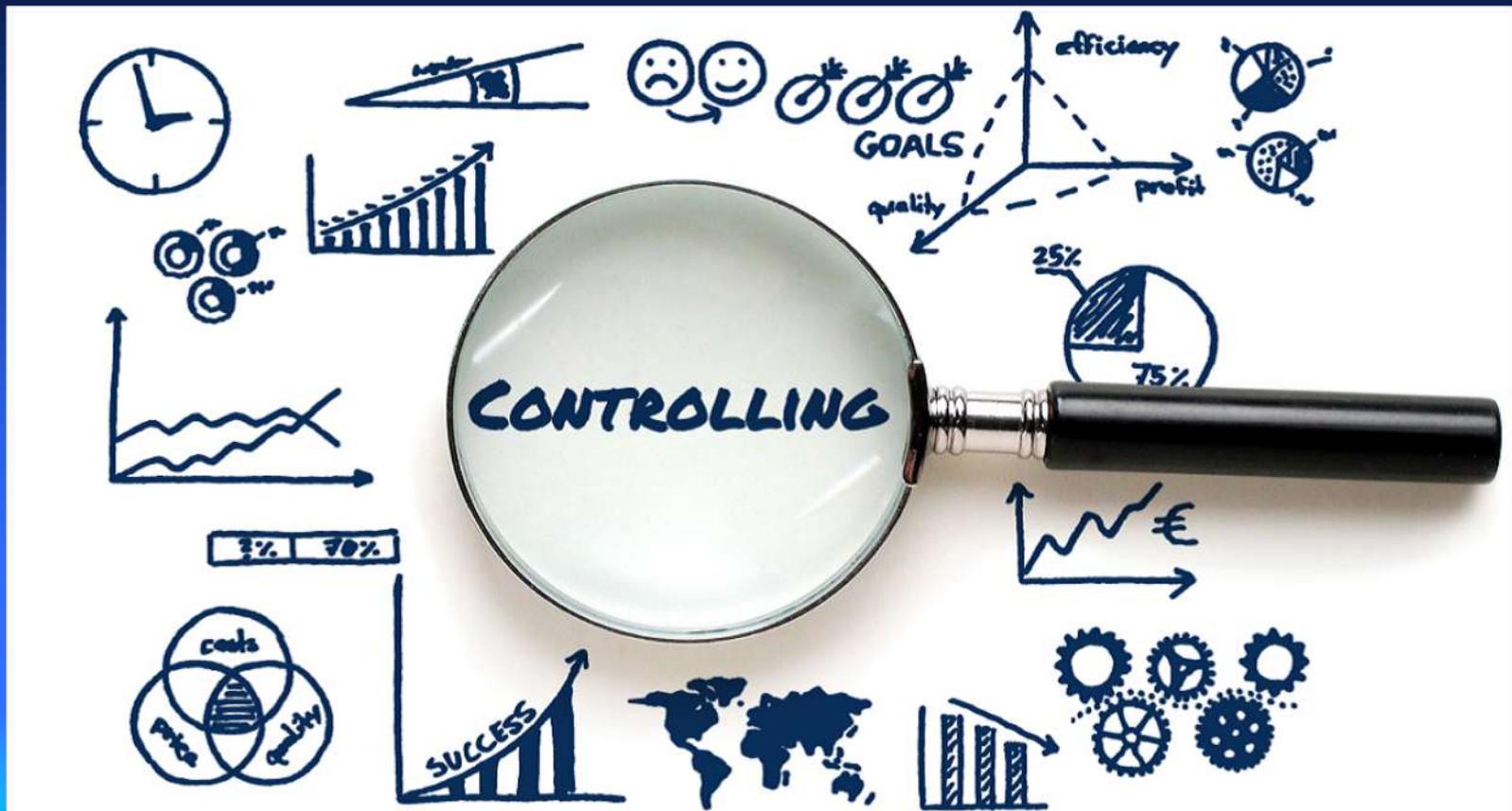
ti ritrovi comparsa quando pronunci frasi del tipo:

- non posso...
- dovrei...
- non sono all'altezza
- mi piacerebbe....ma
- non ci capisco niente
- non ce la farò mai...
- non mi è chiaro...
- non lo so...
- sono solo
- sono frastornato...
- forse...
- non so cosa devo fare...
- dimmi tu cosa devo fare...
- ci rinuncio...
- non riesco...
- non so cosa dire...
- chissà...
- ...



sei pilota della tua
vita?
o sei
passeggero/comparsa
della tua vita?

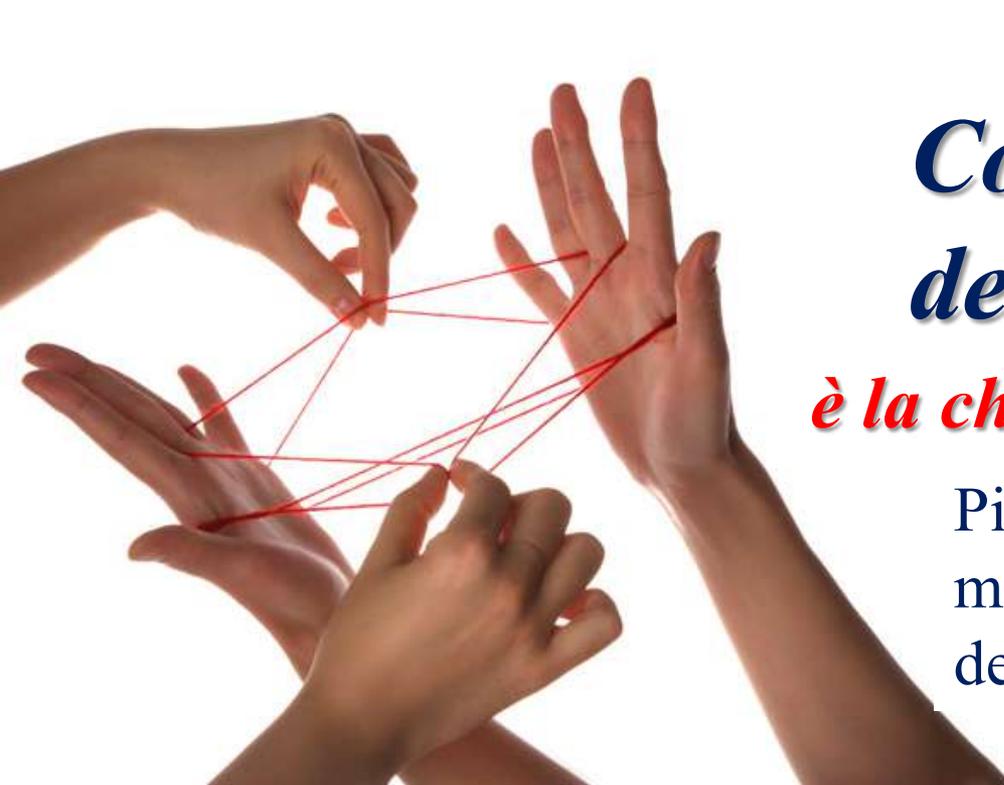
chi controlla sé stesso e ciò che
sta attorno a lui ha potere
specie se non è controllato



come l'organizzazione può arrivare alla meta?

i processi aziendali:

1. programmazione o pianificazione
2. planning
3. budgeting
4. reporting



Controllo dei processi

è la chiave per essere competitivi!

Pianificazione strategica per il
miglioramento dei processi
della propria vita e della professione



in analisi transazionale

- se io controllo te e tu non controlli me, la transazione sarà **genitoriale/bambino**
- se io controllo te e tu controlli me la transazione sarà **adulto/adulto**

è vero, molte cose nella vita sfuggono al controllo

- tuttavia, c'è un altro vasto campo d'azione sul quale possiamo esercitare il nostro controllo
- oppure cederlo agli altri o al fato

si tratta del modo di condurre la vita

- di gestire le relazioni interpersonali, di guadagnarsi da vivere:
- tutti aspetti dell'esistenza per i quali esiste una concreta possibilità di scelta (voce del verbo potere)

quando riduciamo o sottovalutiamo

- il nostro potere, altre forze esterne a noi assumono il controllo ed agiscono sul futuro della nostra vita

risposta:
interiorizzazione
dei valori,
principi, modelli,
metodi, regole,
usi,
consuetudini

3° l'utilità sociale ovvero la posizione

fai conoscere:
il tuo valore
i tuoi risultati
il tuo sapere
il rispetto dell'ambiente
i tuoi valori

- è il posto che una persona occupa nella struttura sociale, secondo il giudizio e la valutazione dell'istituzione e della società
- non è quello che pensi di essere, ma è quello che gli altri pensano tu sia

•riconoscimento aziendale
e sociale

il tuo valore attribuito dalla società



Collaborative
Care

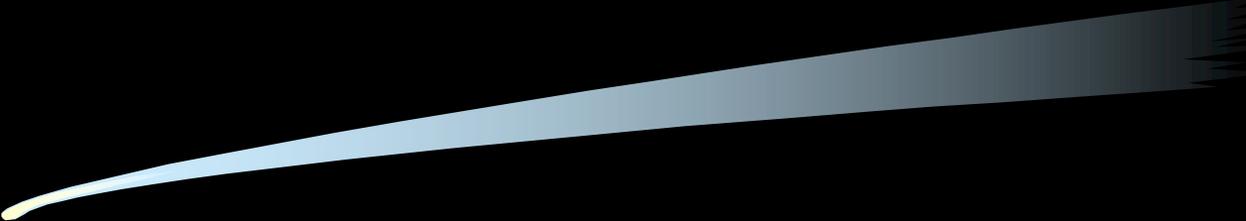
risposta:
interiorizzazione
dei valori,
principi, modelli,
metodi, regole,
usi,
consuetudini

identificazione:
col gruppo

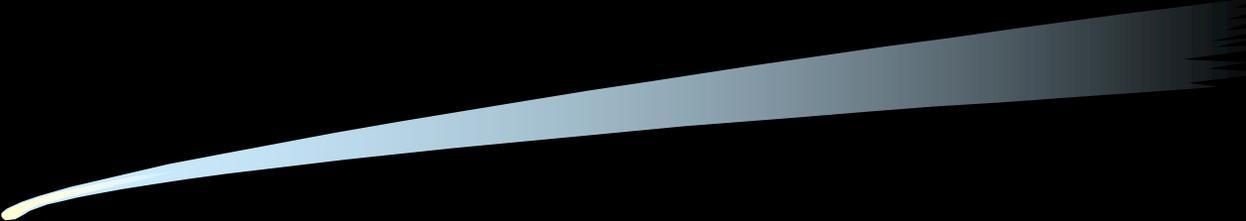
4° la competenza

- la realtà non vive di teoria, ma di eccezioni
- competenza è un aspetto personale che conduce a piena capacità di orientarsi nelle eccezioni
- la capacità di dare risposte al cliente, committente, utente è supportata dal sapere la propria materia e dal saperla fare, anche se può succedere che chi sa e sa fare sia incompetente se manca il saper essere

- gestire l'eccezionalità
- raggiungere gli obiettivi
- risolvere i problemi
- soddisfare i bisogni
- gestire le relazioni in modo funzionale

- 
- **primo:** siate sempre sicuri di formarvi una distinta e chiara idea della materia che state considerando
 - **secondo:** evitate vaghe approssimazioni, quando esatte misurazioni sono possibili

P.C.A. Louis



nel mercato oggi vince chi sa
offrire un'eccellenza e non un
prodotto o servizio generico
o, peggio, scadente

competenze professionali

- **conoscenze:**
 - padronanza mentale, formale, di per sé astratta dell'operatività profess.
 - cultura generale: storica, politica, scientifica, religiosa, etica, tecnica, ...
- **abilità:**
 - di base: comuni a più competenze (lingue straniere, computer, sicurezza)
 - tecnico-operative: specifiche di un contesto professionale, ti identificano
 - trasversali: abilità generali come saper raccogliere e leggere le informazioni, diagnosticare, relazionarsi, affrontare/decidere, valutare
- **comportamenti organizzativi:**
 - capacità di interagire positivamente con contesti sociali e lavorativi; sapersi muovere e orientandosi armonicamente nel lavoro, nei sistemi



gli elementi della competenza
professionale, secondo il ruolo
giocato, sono:

1. conoscenze
2. abilità
3. comportamenti organizzativi

1. conoscenze

- denotano prevalentemente l'avvenuta acquisizione, memorizzazione, comprensione di un contenuto (fatti, concetti, regole, teorie, esperienze, ecc.)
- esprimono una padronanza mentale, formale, di per sé astratta dall'operatività
- servono per "sapere che cosa" (consentendo la comprensione di un fenomeno, di un oggetto, o una situazione, un'organizzazione, un processo), per descrivere "come fare" e per sapere "come procedere" e anche "a cosa adattarsi" (consentendo di disporre di regole per agire)

gli elementi della competenza
professionale, secondo il ruolo
giocato, sono:

1. conoscenze
2. abilità
3. comportamenti organizzativi

2. abilità

a loro volta distinguibili in:

1. tecnico-operative
2. di base
3. trasversali

2.1 tecnico-operative

- sono specifiche di un contesto professionale
- direttamente riconducibili ad una professionalità (identificano la professione)
- rappresentano una componente del sapere professionale legato all'ottenimento di una performance distintiva di settore/figura/profilo

2.2 di base

- sono abilità comuni a più competenze, a più figure, a più settori (esprimersi in una lingua straniera, utilizzare strumenti informatici, agire in sicurezza, ecc.)
- tale tipologia di abilità appartiene, dunque, a quei saperi che prescindono dallo specifico della collocazione professionale, costituendo fattore di flessibilità e polivalenza

2.3 trasversali

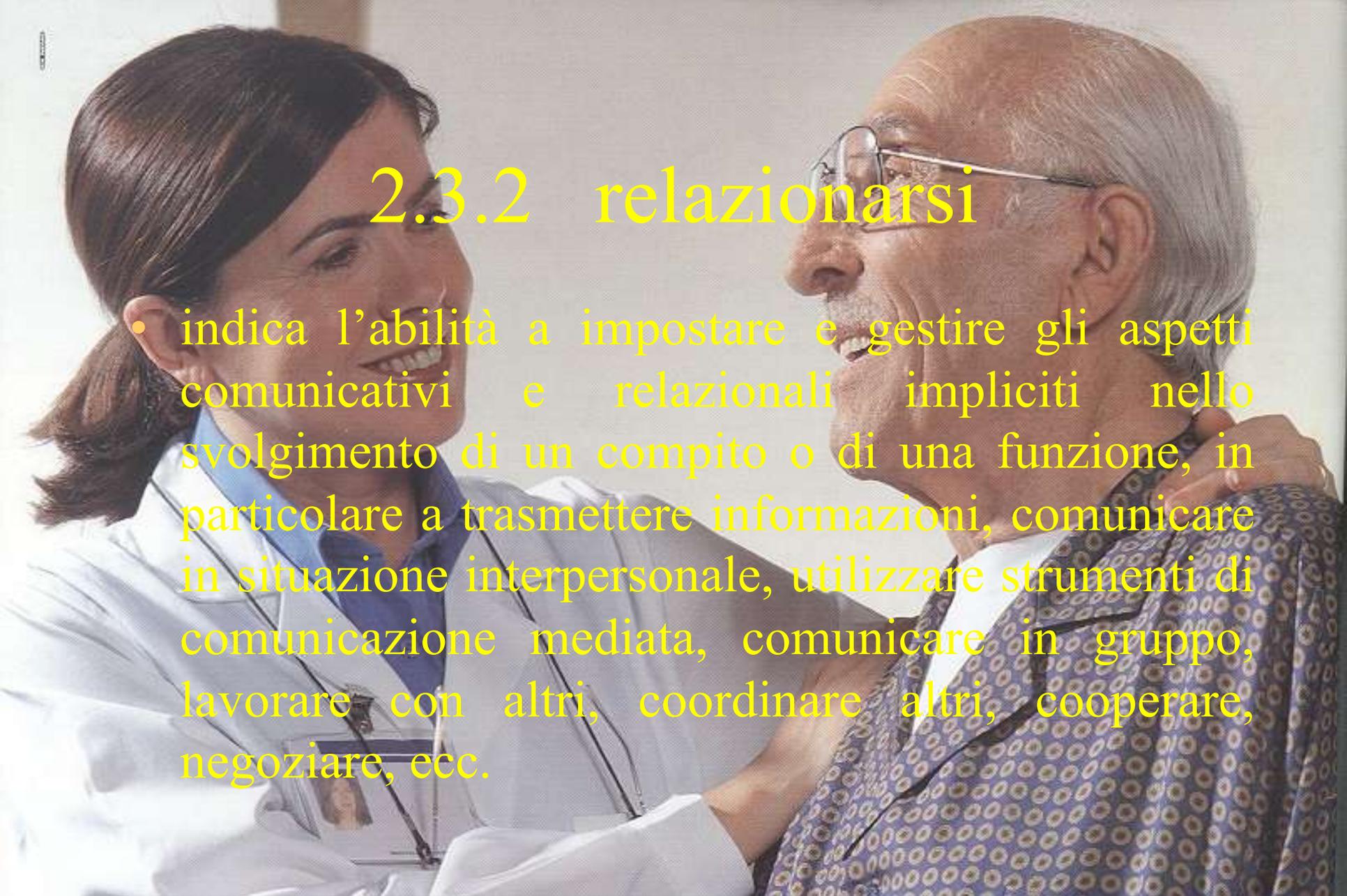
- si tratta di quelle abilità di carattere generale, a largo spettro
- esse operano come fattori di integrazione dei diversi saperi e abilità possedute e determinano la qualità della prestazione lavorativa:
 1. diagnosticare
 2. relazionarsi
 3. affrontare/decidere

2.3.1 diagnosticare

Il mio lavoro è fatto di scelte

- indica le funzioni legate al trattamento di informazioni, alla diagnosi di situazioni, all'analisi e valutazione di problemi, nonché alla valutazione delle proprie risorse e competenze

Per questo
ho bisogno
di informazioni
rapide e sicure!

A female doctor with dark hair tied back, wearing a white lab coat over a blue shirt, is smiling and looking towards an elderly male patient. The patient has white hair, wears glasses, and a patterned blue and white shirt. He is also smiling and looking back at the doctor. The background is a plain, light-colored wall.

2.3.2 relazionarsi

- indica l'abilità a impostare e gestire gli aspetti comunicativi e relazionali impliciti nello svolgimento di un compito o di una funzione, in particolare a trasmettere informazioni, comunicare in situazione interpersonale, utilizzare strumenti di comunicazione mediata, comunicare in gruppo, lavorare con altri, coordinare altri, cooperare, negoziare, ecc.

2.3.3 affrontare/decidere

- indica l'abilità e la disponibilità delle persone a porsi con efficienza, efficacia e pertinenza di fronte ad un compito lavorativo, in particolare a risolvere problemi, pianificare il lavoro, monitorare, valutare il lavoro, trovare soluzioni innovative, gestire il tempo, prendere decisioni

gli elementi della competenza
professionale, secondo il ruolo
giocato, sono:

1. conoscenze
2. abilità
3. comportamenti organizzativi

3. comportamenti organizzativi

- riguardano l'insieme delle rappresentazioni sociologiche, dei valori, degli atteggiamenti, delle caratteristiche comportamentali, dei talenti e delle motivazioni della persona
- possono essere definite come quel patrimonio emotivo, comportamentale ed etico che pur non essendo collegato ad un specifico sapere, orientano l'individuo nella sua vita personale e professionale

etimo di competenza

- dal latino cum-pétere, sembra volgere lo sguardo a fuori, cosa l'individuo possiede per “competere” adeguatamente nell'ambiente

personalmente intendo la competenza

- prima ancora che un valore per competere, un valore che mi fa sentire *personalmente* abile, capace nella vita, e dunque empowered, nel senso di sentirmi io stesso potente per soddisfare i miei bisogni fondamentali in un contesto, anziché impotente, a rischio



Biancat



l'empowerment è:

1. un processo che mira a favorire l'acquisizione di **potere**, cioè accrescere la possibilità dei singoli e dei gruppi di controllare attivamente la propria vita

Rappaport, 1981

l'empowerment è:

2. un processo di ampliamento delle possibilità (“io posso”: voce del verbo potere) che il soggetto può praticare e rendere operative (attraverso il miglior uso delle proprie risorse attuali e potenziali acquisibili)

Bruscaglioni, 1994

l'empowerment è:

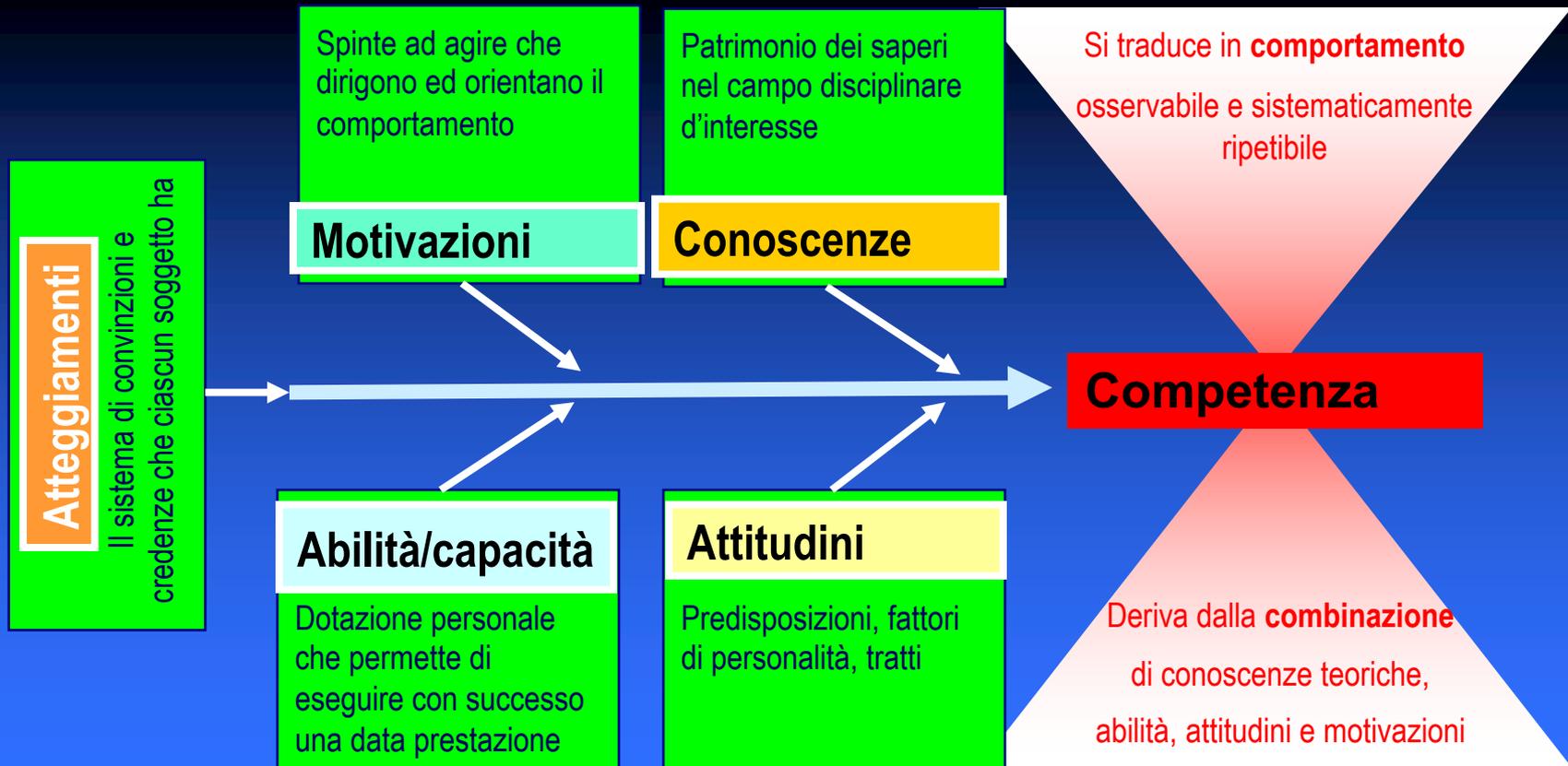
3. un processo attraverso il quale l'individuo comprende che gli obiettivi/risultati che persegue dipendono dalle strategie fisiche, mentali e/o sociali che lui stesso attiva per raggiungerli

Mechanic, 1991

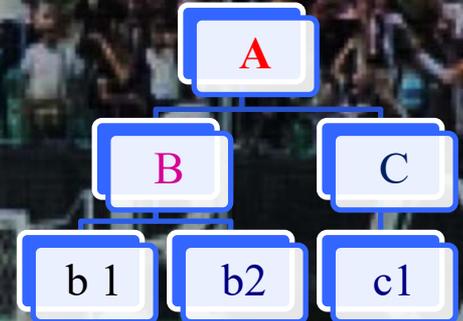
l'empowerment è:

4. sia il processo che il risultato: acquisire **potere** nel senso di capacità, possibilità, attitudine, forza, ma anche successo e vita

concetti chiave



**attenti alle competenze che non
competono, perché generano
grandi conflitti**



**e non siate gelosi delle vostre
competenze con i colleghi, l'obiettivo
è rendere i lavoratori autonomi**

è fondamentale, perché un gruppo di lavoro “giri bene”

- che ognuno sia e si senta al suo posto
- e sia apprezzato per il suo contributo

**il segreto di un perfetto
lavoro di squadra**

5° la leadership

identificazione:
col gruppo

- la potenza di attrazione di un singolo o di un gruppo sugli altri in modo spontaneo
- Machiavelli sosteneva che gli altri ti seguono solo se sei in grado di soddisfare loro uno o più bisogni
- il leader è altruista

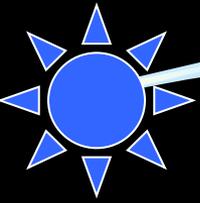
- rispetto delle risorse umane
- assertività





*“... da un grande potere
derivano
grandi respons-abilità ..”*

(lo zio dell’Uomo Ragno, 1962)



ricordate che:

- ogni successo ha un prezzo!
- conquistate il vostro successo al servizio degli altri, non a spese degli altri



L'insieme è decisamente maggiore della
somma delle sue parti

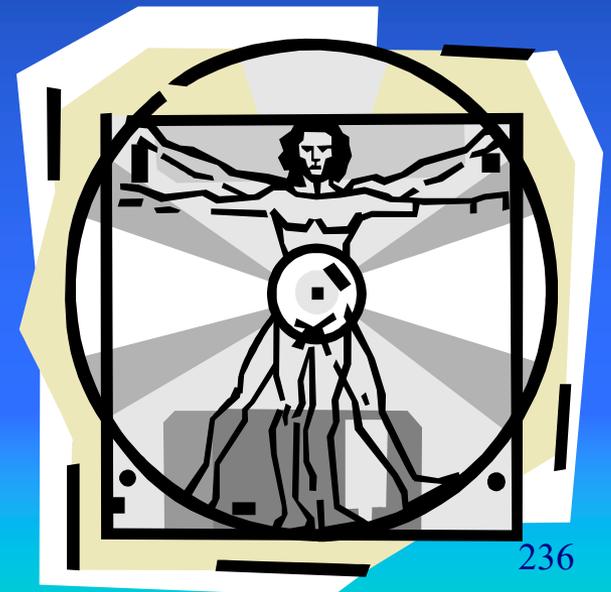


teoria sistemica

- il sistema sanità è un sottosistema aperto nel contesto del sistema superiore società
- il sistema per poter vivere, evolvere ha bisogno di ricevere dal suo ambiente tutte le informazioni e dare un feedback
- se il sistema non riceve, per un qualsiasi difetto, tutte le informazioni non vivrà in simbiosi con il suo ambiente

un sistema

è una serie di parti fra loro collegate e coordinate al fine di raggiungere una serie di obiettivi



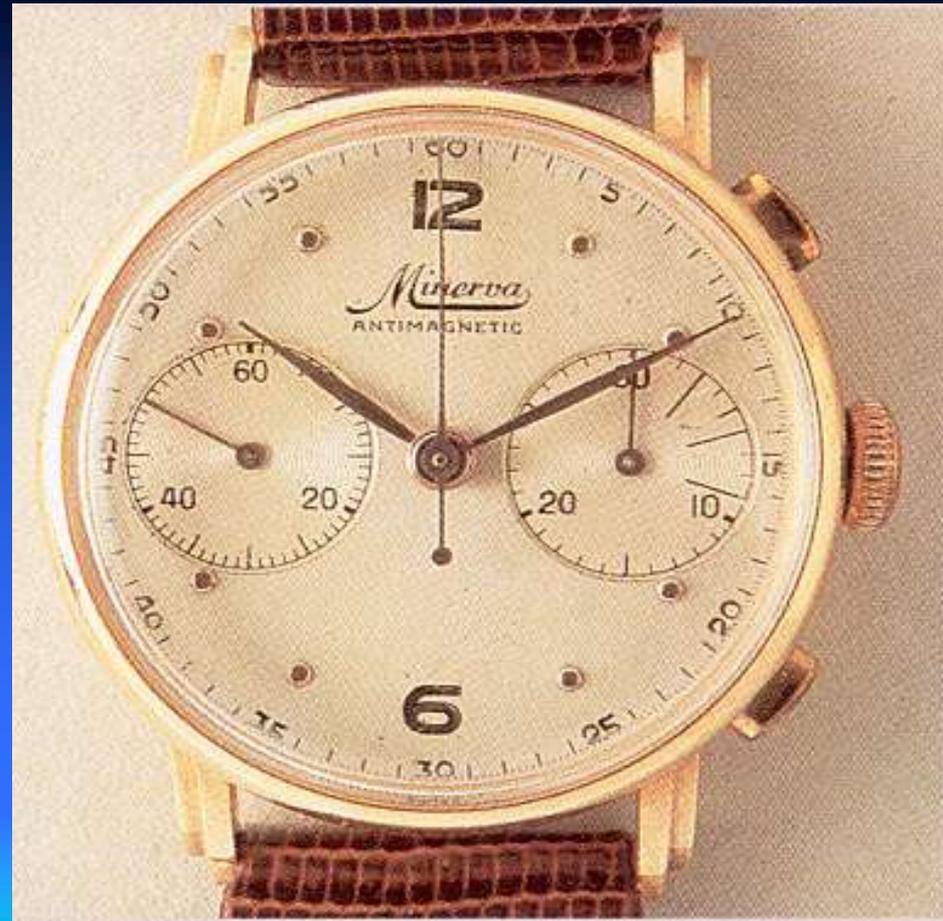
se smonto il mio orologio

- e metto tutti i pezzi in un contenitore
- ho semplicemente tutti i pezzi dell'orologio,
- ma non ho più il mio orologio



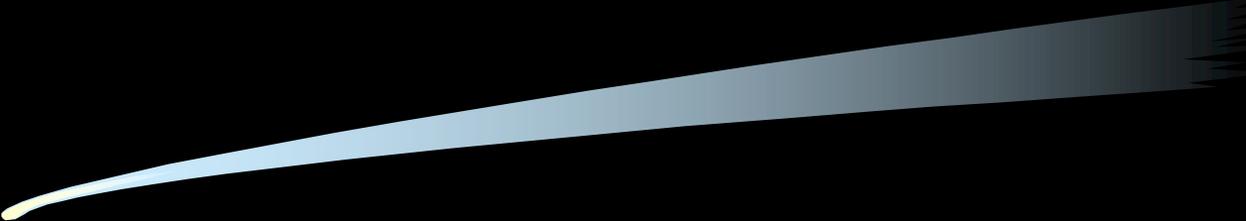
perché solo i pezzi in relazione tra loro determinano l'orologio

- l'insieme è decisamente maggiore della somma delle sue parti



l'approccio operativo sistemico stabilisce che:

definiti gli obiettivi aziendali, in rapporto ai valori e al contesto ambientale in cui si opera, si analizzano le risorse e si descrivono le attività dei componenti del sistema, uno per uno, e di conseguenza i processi attraverso cui gli obiettivi possono essere raggiunti in modo efficiente



create il gruppo e utilizzate la
forza che deriva dal gruppo di
appartenenza

maintenance resource management

- è un metodo che enfatizza un approccio di squadra per la riduzione degli sbagli utilizzando i principi che cercano di migliorare le comunicazioni, la consapevolezza della situazione, la sicurezza, il problem solving, il processo decisionale, la riduzione dei costi della non qualità ovvero gli sprechi
- lavorando meno, meglio e con maggior successo

il concetto di azienda



- un insieme di uomini
- con l'utilizzo di strutture, risorse economiche, tecnologiche, conoscenze, processi e valori
- persegue degli scopi



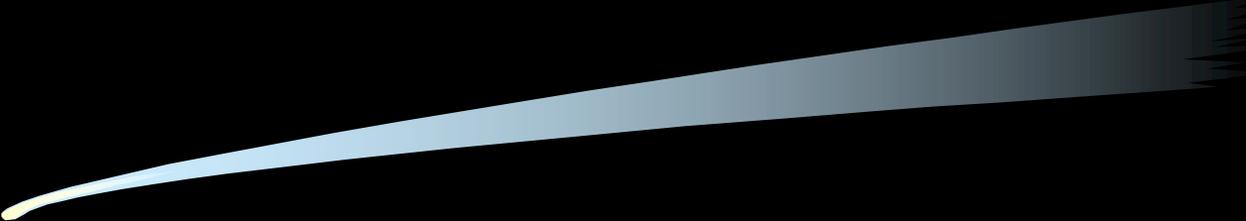




la logica dominante

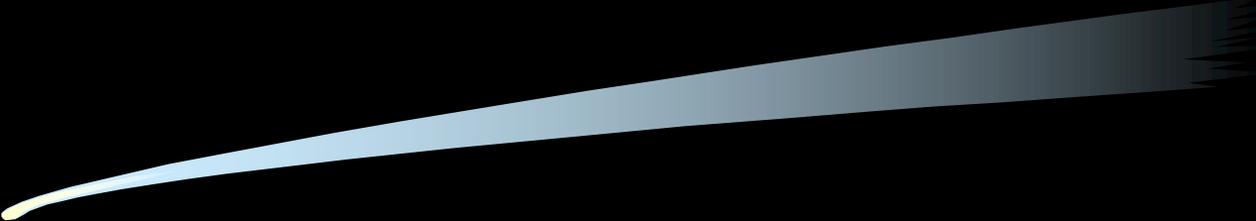
considera il lavoratore troppo spesso come oggetto di cui l'organizzazione può beneficiare e non come risorsa, soggetto, attore rilevante di erogazione del servizio, azzerando così le persone che hanno bisogni di autorealizzazione





lo sappiamo tutti

quando insorgono e perdurano le difficoltà
la nostra visione sembra restringersi, ma ...



l'uomo

- quando sceglie di vivere **nell'unità e nella condivisione** diventa capace di grandi cose

tratto dal film:
il gladiatore

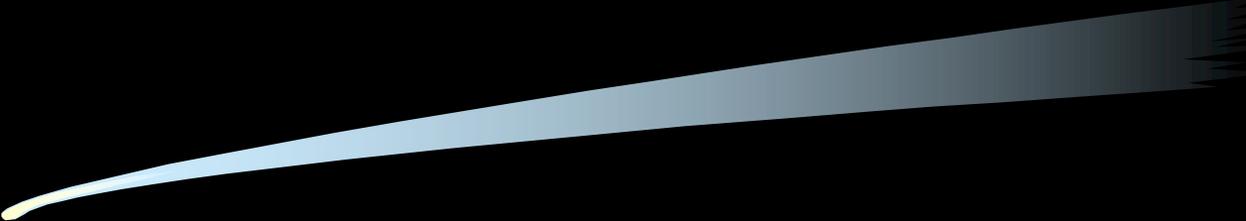




io continuo a sostenere

- che il capitale umano, **le persone**, siano il fattore vincente per lo sviluppo delle Aziende della gente;
- se voi condividete questo pensiero, la formazione e la rete fra di noi permetteranno di dare alle nostre organizzazioni la capacità di ottenere grande valore strategico ed economico proprio dalla più critica, complicata e costosa delle risorse: **il capitale umano** ovvero **tutti noi**





“puoi sognare, creare, progettare
e costruire il più bel luogo del
mondo ..., ma per far sì che
il sogno diventi realtà,
ti servono le persone”

Walt Disney



nell'organizzazione verticale di ieri:

- alcuni individui detti *capi* prendevano le decisioni e le trasmettevano ad altri in posizione subordinata, i quali si limitavano ad eseguire
- il capo aveva l'esclusiva di un sapere
- il capo decideva che cosa fare, come farlo e giudicava l'operato dei collaboratori

nell'organizzazione verticale di ieri:

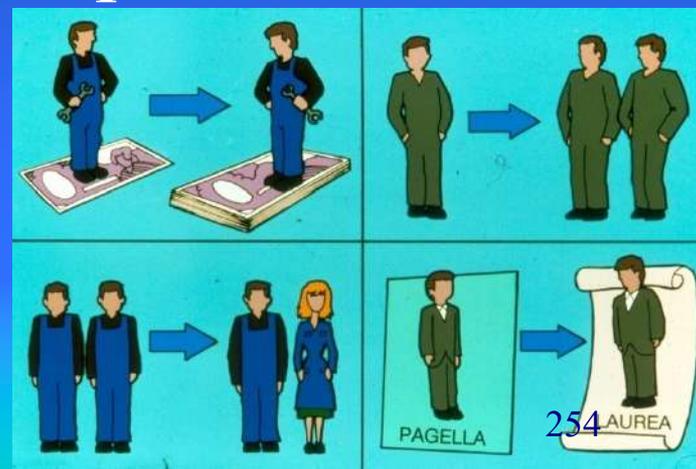
- il lavoratore si aspettava di ricevere istruzioni e non si sognava di mettere in discussione il rapporto gerarchico consolidato o di dare il proprio contributo personale
- il lavoratore si specializzava nei compiti e nelle mansioni assegnate
- questa logica verticale ha dominato per anni

l'azienda oggi ha nuove esigenze:

- in quanto sono molto più complesse e dipendenti da informazioni aggiornate ed attendibili oltre a competenze disparate e tecnologie all'avanguardia in continuo divenire
- oggi il sapere non è più un'esclusiva di un singolo professionista
- gestire una azienda non significa più limitarsi ad impartire ordini

i leader aziendali

- oggi si trovano a dover gestire sempre più lavoratori d'intelletto, piuttosto che prestatori d'opera, quindi devono saper mobilitare soprattutto le loro energie intellettuali, e non muscolari, per un servizio o un prodotto a misura d'uomo

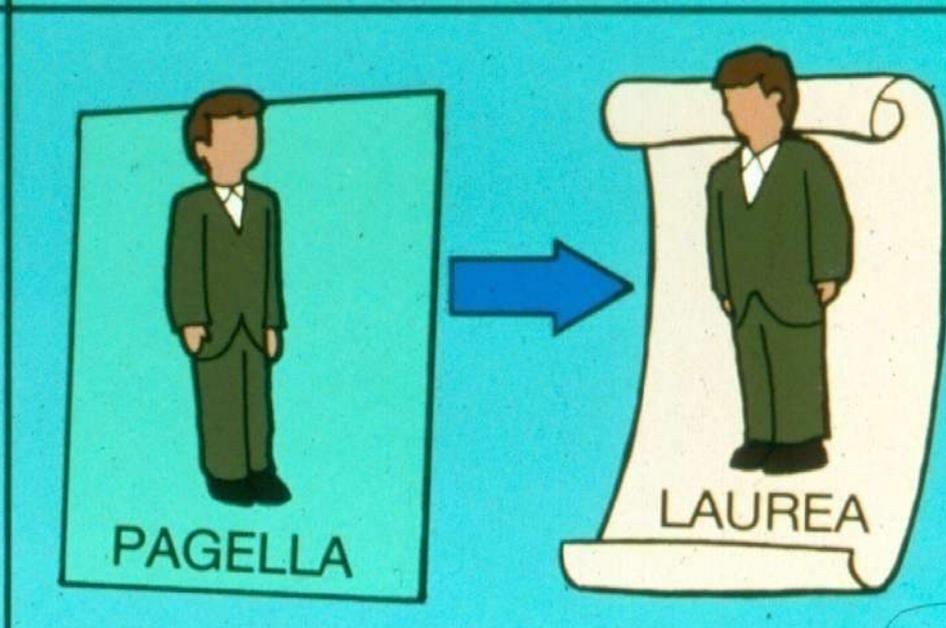
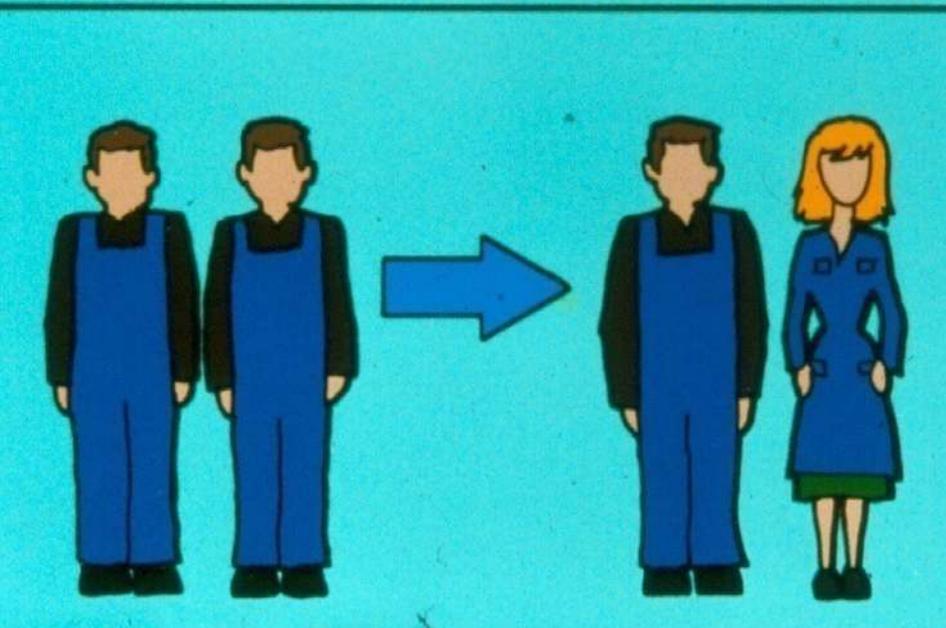
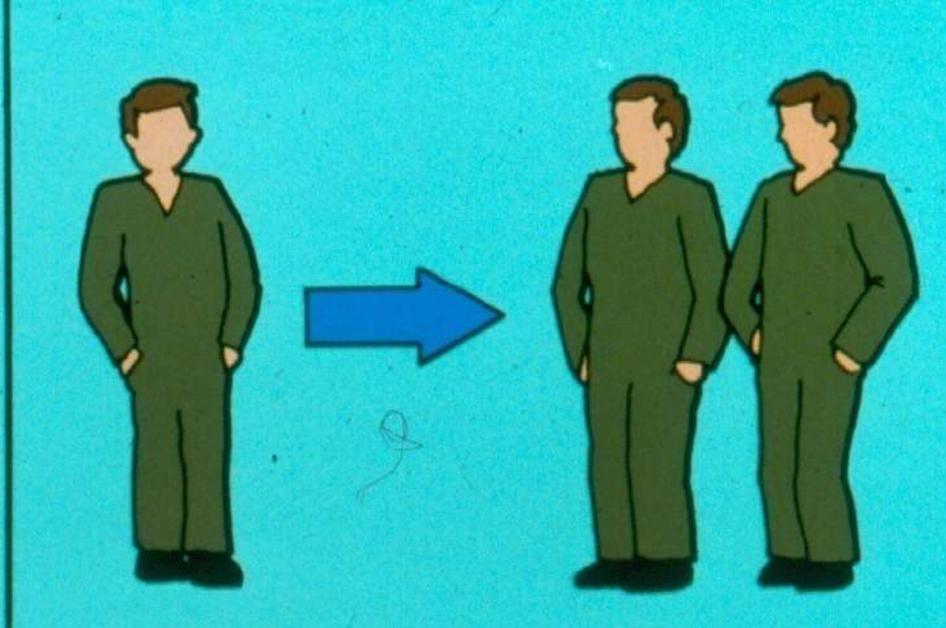
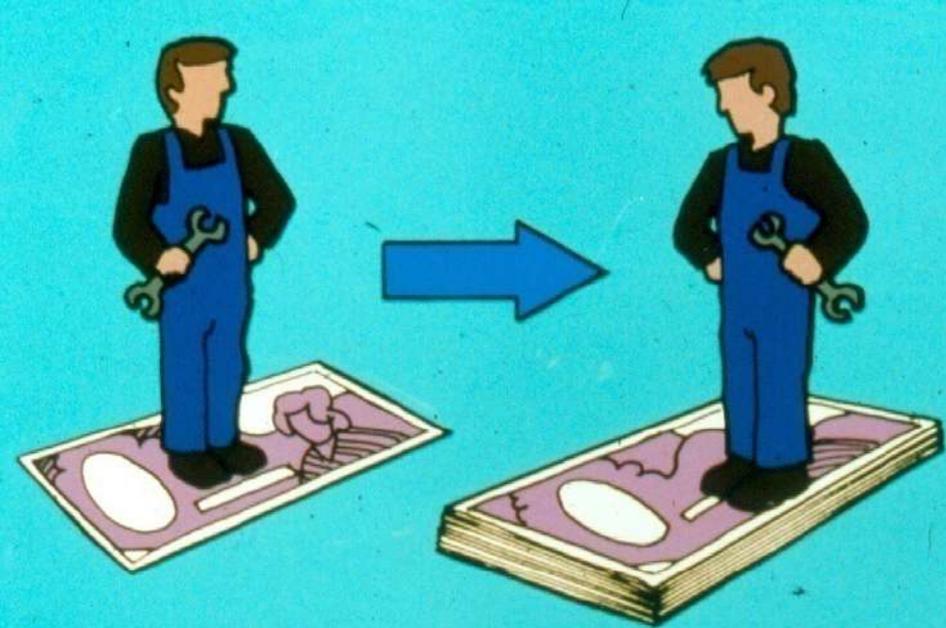


oggi nell'azienda:

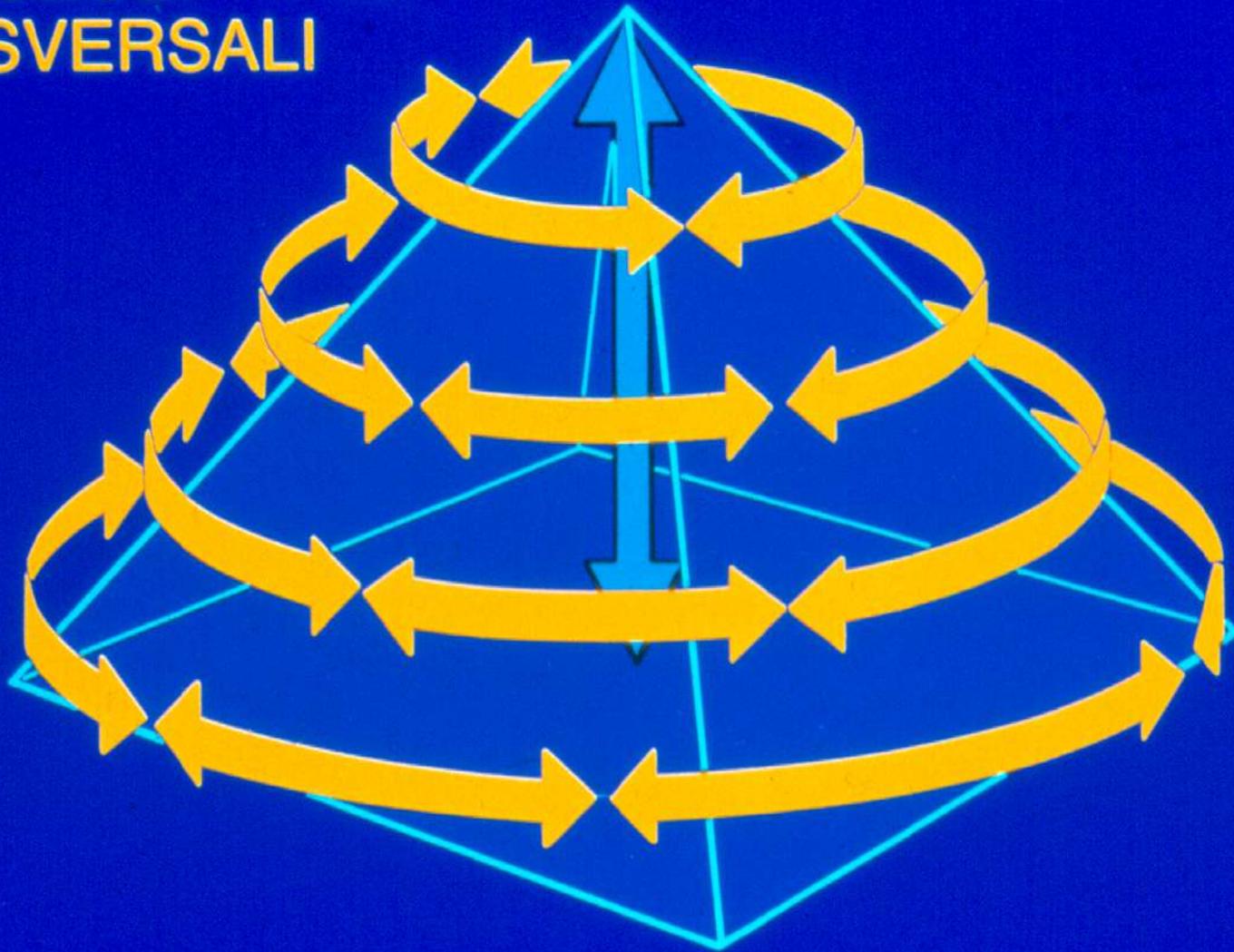
- il capo assume una veste di coach:
- l'allenatore, colui che allena l'atleta o meglio la squadra di atleti per far loro raggiungere insieme risultati migliori, istruendoli, sostenendoli, ma soprattutto unendoli
- “accompagnare” le persone al fine di permettere loro di realizzare i migliori risultati sfruttando al massimo le potenzialità derivanti dalla sinergia del gruppo

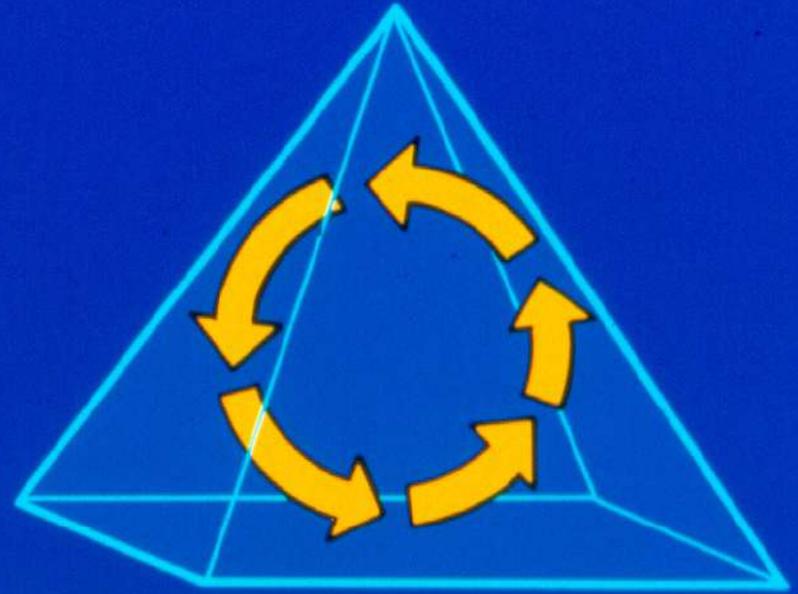
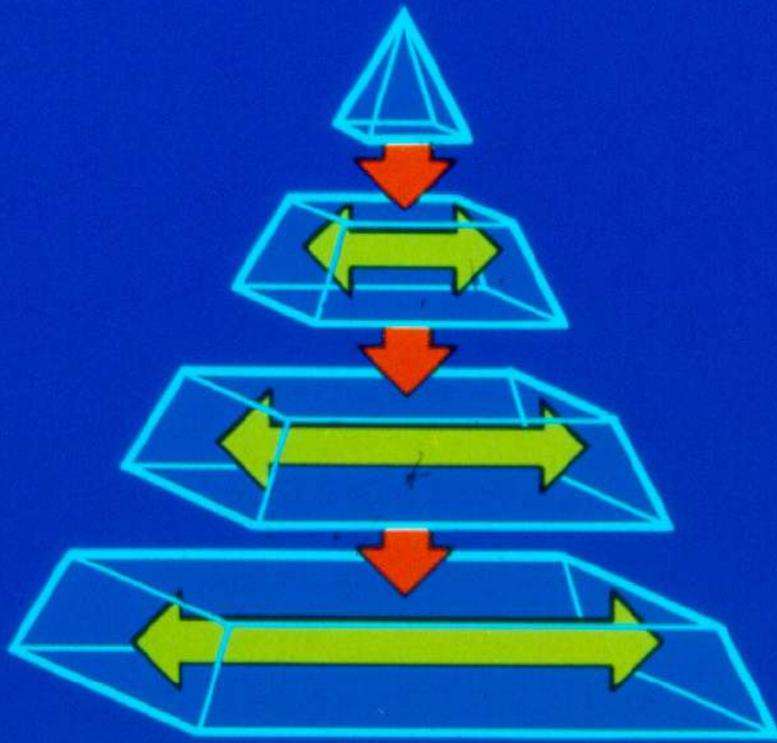
l'impegno del coach è

- sviluppare negli uomini una migliore capacità di esprimersi nel proprio ruolo
- sostenere un programma di sviluppo professionale
- far realizzare una migliore comprensione di sé, come singoli e come gruppo nel contesto in cui si opera
- far acquisire una maggiore consapevolezza dei punti di forza e di debolezza dei singoli e del gruppo



PROCESSI TRASVERSALI





DIMINUZIONE DEI LIVELLI GERARCHICI

COMUNICAZIONI PIÙ EFFICIENTI

CONTRAZIONE DELLO STAFF

DELEGA DELLE DECISIONI

se il gruppo non si costituisce

- e non si darà obiettivi comuni, dalla aspirazione di divenire un cosmo rischierà di trasformarsi in un caos bisognoso, allora, di una struttura gerarchica per assicurarsi un minimo di ordine e di successo
- e l'attività sarà più semplice, più veloce, psicologicamente poco coinvolgente, tipicamente per compiti e mansioni
- in sanità tale attività è tipicamente “bio-medica”, organocentrica e non antropocentrica



Teamwork

nasce il team building

- per affrontare i rapidi mutamenti, per battere la concorrenza non basta la mente di un uomo, il capo, ma si richiede la mente sinergica di un gruppo con un capo
- oggi sono le équipes di collaboratori a prendere le decisioni col capo
- la dirigenza ha preso coscienza di quanto i collaboratori sapevano da tempo



la mente sinergica del gruppo

ci sono care le mani e le altre membra

- per il fatto che sono parti del nostro corpo
- come mai non ci sono care le altre creature, che sono parti della nostra, comunità, della nostra società, del nostro popolo?

l'unico vero viaggio di
conoscenza non è andare verso
nuovi territori, ma vedere
l'universo con gli occhi di un
altro, di cento altri, vedere i cento
universi che ciascuno vede,
che ciascuno è

Marcel Proust

LA MAGNIFICA

DIVERSITÀ DEI SIMILI

l'altro vale quanto noi



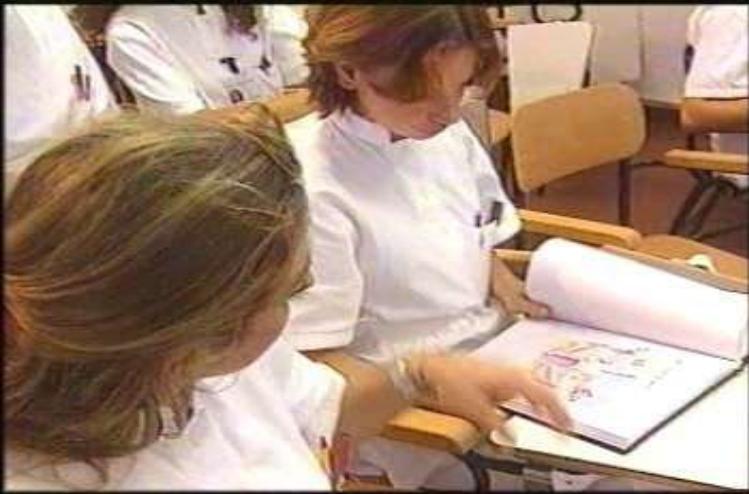
IL VALORE DEONTOLOGICO DI ALCUNE REGOLE NON SCRITTE

**OLTRE ALLE REGOLE SCRITTE,
QUELLE DEI CODICI E DELLE SENTENZE
CHE LO INTERPRETANO,
NEI PROCESSI E NELLE AULE DEI TRIBUNALI
C'È UNA SERIE DI REGOLE NON SCRITTE**

**QUESTE REGOLE
VENGONO RISPETTATE
CON MOLTA PIÙ ATTENZIONE E CAUTELA**

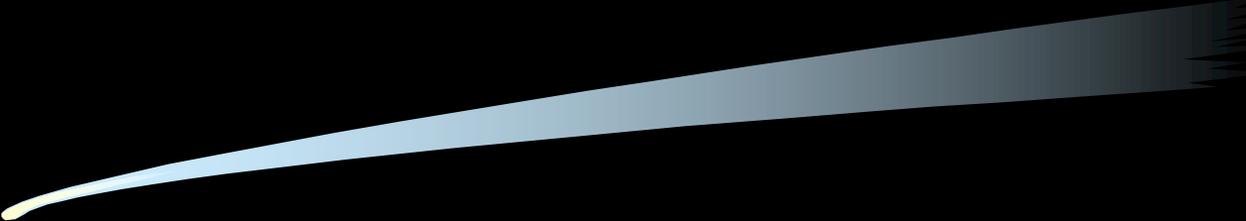
**E FRA QUESTE CE N'È UNA
CHE PIÙ O MENO DICE:
UN AVVOCATO NON DIFENDE UN CLIENTE
BUTTANDO A MARE UN COLLEGA
NON SI FA, E BASTA**

**NORMALMENTE CHI VIOLA QUESTE REGOLE,
IN UN MODO O NELL'ALTRO,
LA PAGA O PERLOMENO QUALCUNO
CERCHERÀ DI FARGLIELA PAGARE**



nel servirci l'un l'altro
diverremo liberi

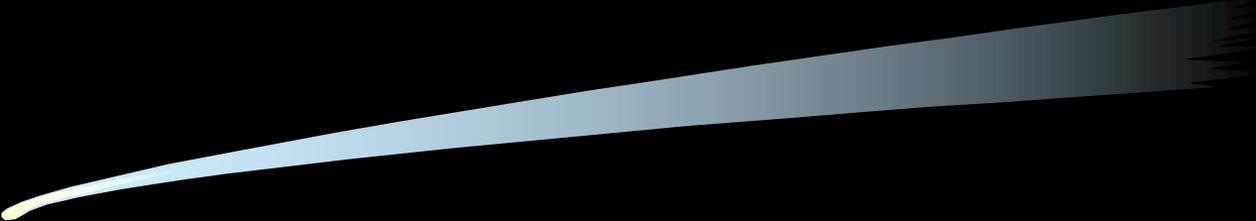
e chi chiede o accetta di assumere il ruolo di capo si impegna per tutto il suo mandato a mettersi a servizio della comunità che lo ha eletto o assunto e non il contrario: così come un padre mantiene cento figli, cento figli non mantengono un padre



verso un auto mutuo aiuto:
dal bisogno allo scambio,
uno scambio per lo sviluppo delle
risorse interne ed esterne ad ognuno
di noi e al gruppo
tramite sane relazioni con noi stessi,
nel gruppo e fuori dal gruppo

ascoltare è l'aspetto più importante del comunicare

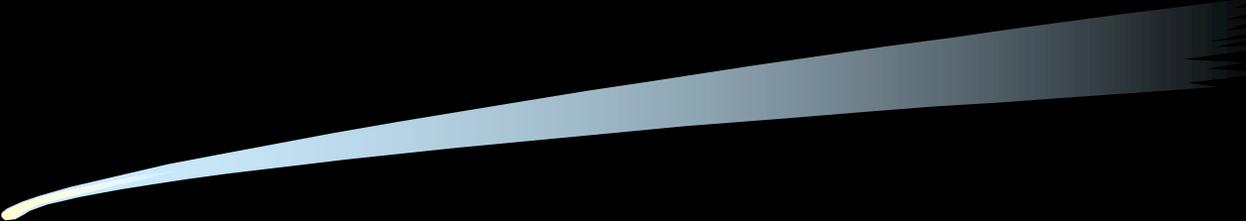
- sostanzialmente, le migliori orchestre del mondo suonano bene perché i loro musicisti si ascoltano l'un l'altro e i Direttori ascoltano, a loro volta, tutti i loro musicisti



perché se la gente si ascoltasse di più,
sarebbe di meno

è importante rendersi conto

- di quanto la propria felicità sia connessa a quella degli altri
- non c'è felicità individuale che sia completamente indipendente dagli altri



l'incentivo più ambito oggi è
l'armonia con i colleghi,
ovvero sentirsi rispettati, capiti e
valorizzati

le domande di mobilità interna
non sono mai volute
per cambiare le job,
ma sono motivate dalla speranza
di trovare un gruppo nel quale
si possa vivere ed esistere
mentre si lavora

gli operatori

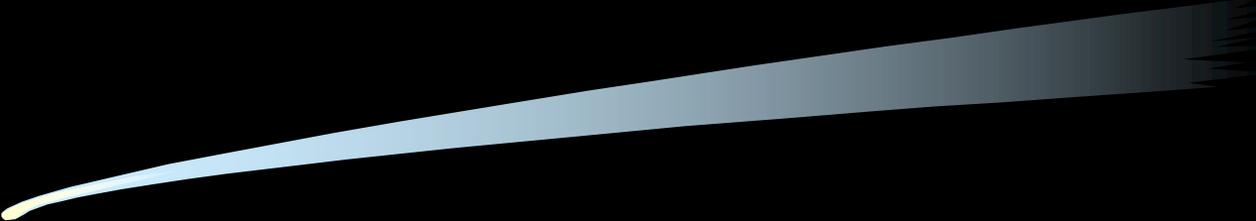


- organizzati in équipe, spesso, non solo riescono a risolvere i problemi, snellire le procedure, sviluppare un servizio, ma imparano anche a non aver bisogno di un capo “padrone”, ma bensì di un leader che appartiene allo stesso gruppo
- il capo che era un costo aggiuntivo oggi può divenire per tutti un valore aggiunto

il lavoro d'équipe è essenziale:
condividere per non dividere

purtroppo però per qualcuno è una volgare
opportunità per dare la colpa a qualcun altro

Credo di Finagle



gruppo

rete sociale

empowerment

per essere protagonista



il team building: aspetti

- il rispetto delle persone nelle loro diversità e dei diversi ruoli è la condizione di base per entrare a far parte di un gruppo
- risate e riflessioni sono tratti comuni dei momenti di creatività e di problem solving
- le divergenze si possono in qualche modo incanalare e sfruttare per produrre risultati di qualità

vedi: c'era una volta un ragazzo



il rispetto ci induce a prenderci cura dell'altro:

- conferisce la qualità dell'impeccabilità a ciò che facciamo
- il rispetto e la fede si alimentano a vicenda e danno origine a molte azioni intelligenti
- quando promoviamo la qualità del rispetto nella nostra vita, cominciamo a vedere il mondo sotto una luce diversa

ognuno di noi, professionalmente nella ricerca della felicità,

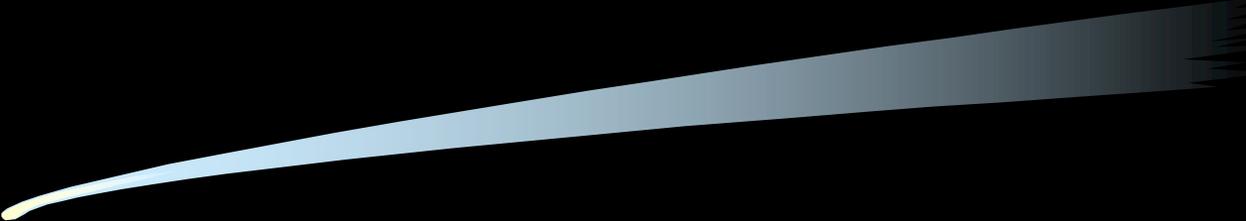
- deve prendere parte a uno sforzo di gruppo, cioè deve perseguire un obiettivo assieme ad altre persone

è un ossimoro!

- abbiamo bisogno di esistere, di appartenenza, stima ed autorealizzazione
- e, allo stesso tempo, attribuiamo all'Io più importanza del Noi
- l'unica certezza è l'Io, in una società in cui aumentano i single, sempre più iperconnessi e sempre più soli, che si incontrano a volte solo per far un po' di sesso

l'individuo

- che si limita a lavorare senza fare proprio lo scopo dell'unità operativa o dell'azienda o della comunità, senza sognare, assieme alle persone che gli stanno vicino nella vita, una meta importante e di valore, avrà sempre un grande vuoto:
- sentirà che gli manca qualcosa nella vita lavorativa e/o affettiva
- è quasi impossibile essere veramente felici senza prendere parte a uno sforzo di gruppo per realizzare un obiettivo importante



inoltre,

attenti: le parole aggressive

offendono e feriscono gli altri

fattori di non rispetto che innescano reazioni aggressive

- interruzione della attività
- invasione di campo o di territorio
- danni alla proprietà
- minaccia agli affetti
- vittima di ingiustizia
- violazione di norme sociali
- violazione dei valori

l'operatore assunto a tempo determinato:

- potrebbe anche non far parte della squadra, ma essere comunque influenzato dalle decisioni prese dal gruppo
- la competenza tecnica è la chiave del successo personale, ma se è unita alle competenze individuali, denominata “saggezza emozionale”, è la chiave del successo del gruppo



il componente del gruppo:

- porta a termine con successo una maggiore mole di lavoro con una minore perdita di tempo riducendo drasticamente gli infortuni e la malattia
- produce risultati migliori
- è più soddisfatto del proprio lavoro
- e ottiene che i clienti siano più soddisfatti



stare con gli altri:

il gruppo come possibile ricerca di

autoconsapevolezza

la consapevolezza come processo di
autoguarigione in un gruppo che può



“curare”

Dott. Roberto Biancat



FNOPI

FEDERAZIONE NAZIONALE ORDINI PROFESSIONI INFERMIERISTICHE

nel processo di auto mutuo aiuto
si consolida l'autostima e il
benessere attraverso la
valorizzazione di sé e degli altri





gruppo: le caratteristiche 1

- **valori, visione e almeno un obiettivo comune** o la condivisione di uno scopo.
- **diverse persone** con diversi talenti, esperienze e competenze uniscono le forze per raggiungere uno scopo di vita: vendere per soddisfare il cliente, il bene comune, condividere un credo, aiutarsi insieme reciprocamente, ricercare per ridurre la sofferenza, e via dicendo



gruppo: le caratteristiche 2

- i singoli collaborano tra loro
- e se l'obiettivo è comune,
ognuno ha bisogno del contributo altrui
- le persone nel gruppo devono avere lo stesso
valore riconosciuto dalle stesse persone



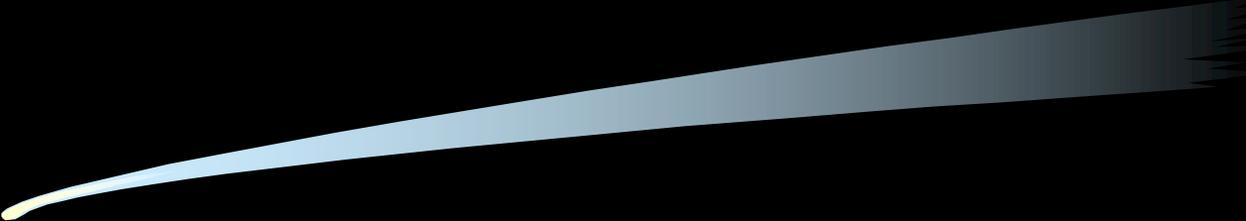
gruppo: le caratteristiche 3

- **ricompensa o beneficio per tutti** coloro che hanno contribuito
- **il coronamento degli sforzi** o il raggiungimento dell'obiettivo, deve avere ricadute benefiche su tutti coloro che, indirettamente o direttamente, vi hanno partecipato



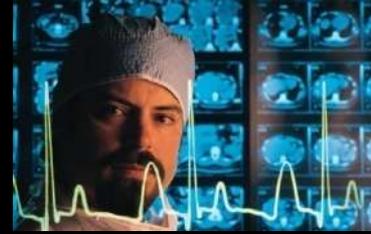
elementi del team building

- **il conflitto oggettivo**, sia pure sotto forme diverse, da piccoli scontri fino a feroci battaglie, fa parte della vita quotidiana ed è positivo
- **il conflitto soggettivo**, caratterizzato da attacchi alla persona e farcito di giudizi di valore offensivi, è negativo



spesso si parla delle illusioni di
quelli che amano, ma sarebbe
meglio parlare della cecità di
quelli che non amano

Tristan Bernard

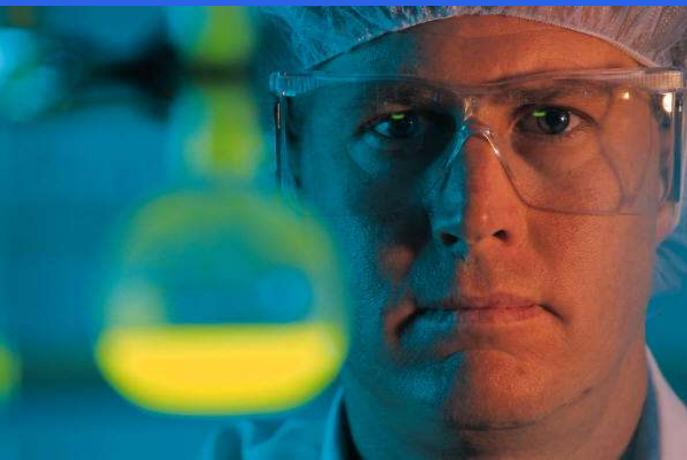


il gruppo come “laboratorio”,

la comunicazione come scambio

e l’ascolto come arte:

trasformano i disagi in risorsa



collegli
colleghiamoci

co-llabor-azione

collaboriamo

con-testa-azione

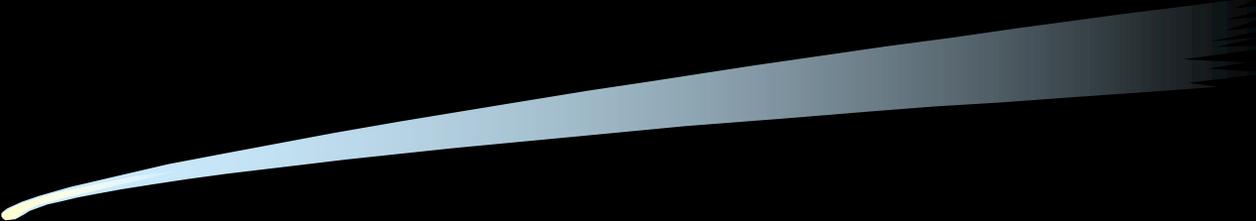
contestiamo

e coo-per-azione

cooperiamo

collega

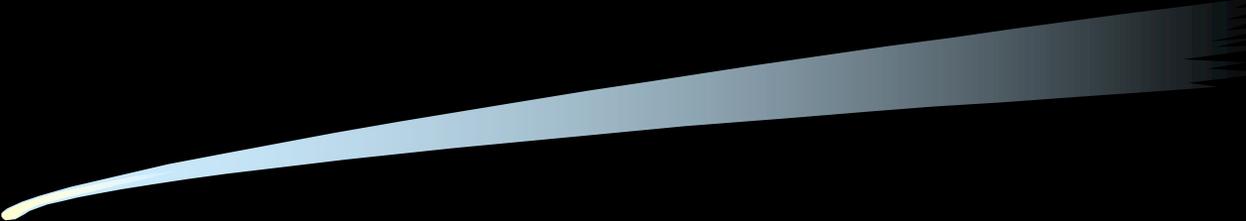
- è colui che ti comprende professionalmente e come persona
- con cui puoi confidarti, di cui puoi avere fiducia, che sta dalla tua parte se hai ragione, che ti rende giustizia



se il collega tradisce la fiducia
scompare il collegamento

il collegamento è presente

- tanto nei maschi che nelle femmine
- tanto negli adulti che nei bambini



“L’importante è stare nella
relazione con gli altri
ovvero con l’organizzazione,
perché
solo così avviene lo scambio”

P. Clarkson

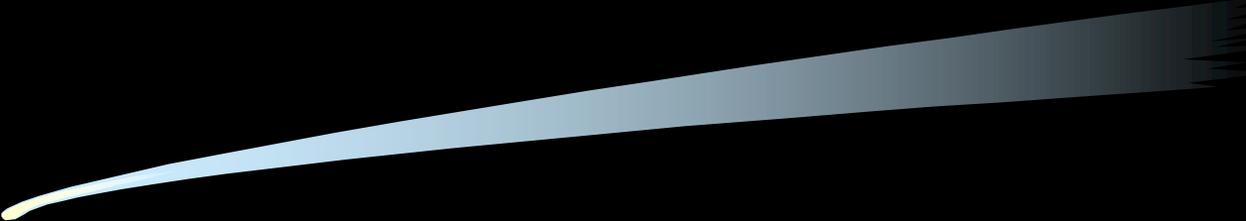
alcune persone preferiscono
decisamente la permanenza di
un problema che non possono
spiegare, ad ogni spiegazione
che non possono capire

Lord Balfour

è come se una cosa, sbagliata abbastanza a lungo, diventasse giusta,
per cui spesso ti senti rispondere:

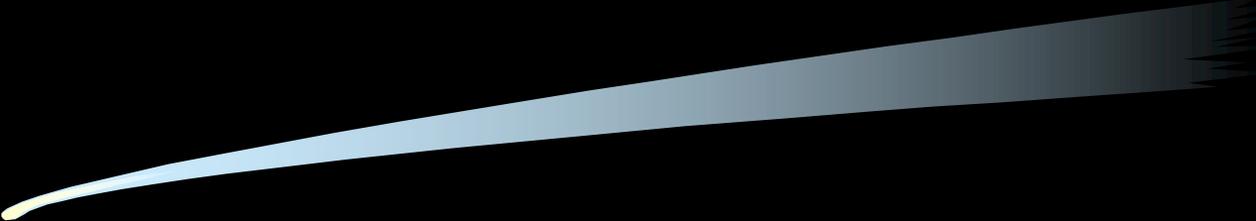
“abbiamo sempre fatto così”

legge di Leahy

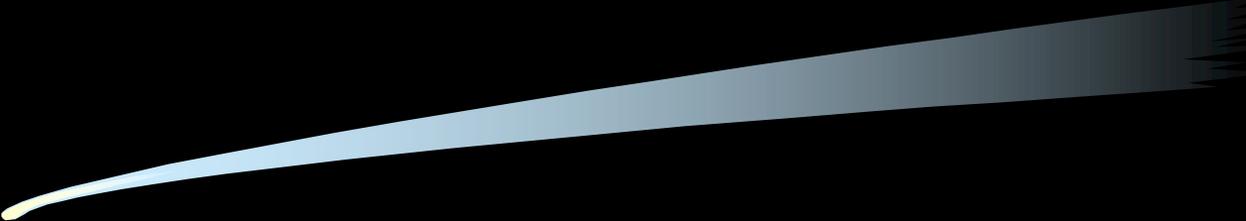


attenzione

quando ci si fissa su una esperienza si crea
un blocco all'evoluzione, l'organismo perde
contatto con sé ed i suoi bisogni:
e così nel tempo vive come una bestia ferita
e si ammala



la staticità è una trappola
e una delusione



nella vita bisogna avere il
coraggio di osare:
proattività e non reattività,
ma fermamente ancorati ai valori
fondamentali

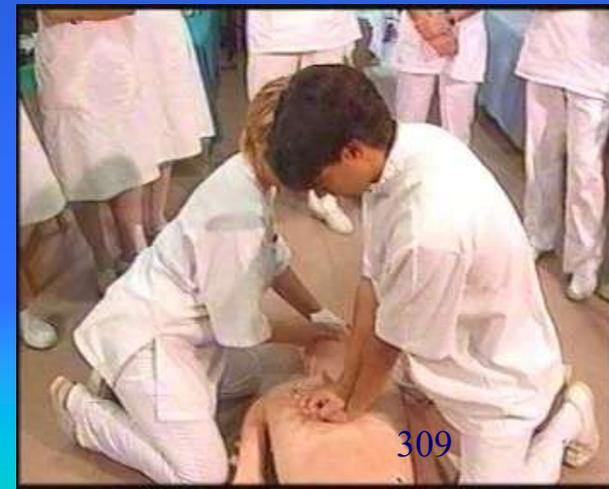
caratteristiche di un gruppo efficiente 1

1. ha la condivisione dei valori e di un sogno
2. ha la consapevolezza dello scopo
3. ha una chiara definizione della gerarchia, dei ruoli e delle procedure e delle mansioni: chi fa e che cosa
4. crea occasioni di in-contro, di scambio e di integrazione tra soggetti diversi portatori non solo di problemi, ma soprattutto di risorse, tutti partecipano e si parlano, fanno domande, si formano: il silenzio comunica disinteresse



caratteristiche di un gruppo efficiente 2

4. ha capacità di ascolto: bisogna comprendere che dall'incontro con l'altro ci sono delle opportunità
 - se vuoi dire 100 cose, in un messaggio ad una via, ne dici 70, vengono ascoltate 40, capite 20 e ricordate 10, per cui fare in modo, durante una riunione, di chiedere a chi ha ascoltato voi o un discorso altrui che cosa ne pensa, anche perché si tende, rispetto a quanto capito, di aggiungere pezzi provenienti dalla propria esperienza



caratteristiche di un gruppo efficiente 3

5. rispetta la diversità di stile
6. entra in disaccordo civile: non si giudica la persona si giudica l'oggettività
7. prende decisioni per consenso, perché il gruppo siamo noi
8. adotta un comunicazione aperta
9. il singolo rischia che se si distingue troppo si emargina dal gruppo
10. il componente di un gruppo si prende i giudizi sul gruppo

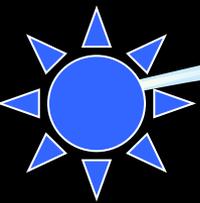
caratteristiche di un gruppo efficiente 4

11. ha una leadership condivisa: influenzamento reciproco per raggiungere l'obiettivo
12. ha relazioni con l'esterno: in modo che il gruppo non si innamori delle proprie idee
13. adotta una auto-valutazione oggettiva: mai soggettiva su persone come capri espiatori
14. adotta l'informalità: ciò non significa “diamoci del tu”, ma “sentirsi a proprio agio nel parlare”



la saggezza emozionale

1. capacità di accettare gli altri come sono e non come si vorrebbe che fossero
2. capacità di affrontare relazioni e problemi in termini del presente e non del passato: senza rancore come Nelson Mandela
3. capacità di mantenere e riservare a quanti ci sono vicini attenzione



la saggezza emozionale

4. capacità di stare insieme e di riporre fiducia negli altri per una “comunità positiva”
5. promuovere il Pensiero Positivo
6. capacità di agire in autonomia in coerenza con quanto il gruppo a deciso a priori





il frutto di un

impegno

comune

è sempre

più maturo

capi... siate corretti con tutti
e generosi con chi lo merita...

- a volte, nelle aziende, non hanno ricompensato giustamente una persona per paura di quello che gli altri avrebbero potuto pensare

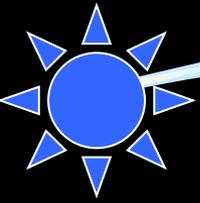
il solito ragionamento è di questo tipo:

- “se diamo ad Antonio il premio che merita, Luigi lo verrà a sapere e ci rimarrà male per non averlo ottenuto anche lui”
- Luigi, però, è pagato per quanto pattuito, mentre Antonio, con lo stesso contratto, è molto più produttivo e creativo
- dal momento che siamo corretti con Luigi non dobbiamo preoccuparci di che cosa lui penserà del premio di Antonio

non premiare

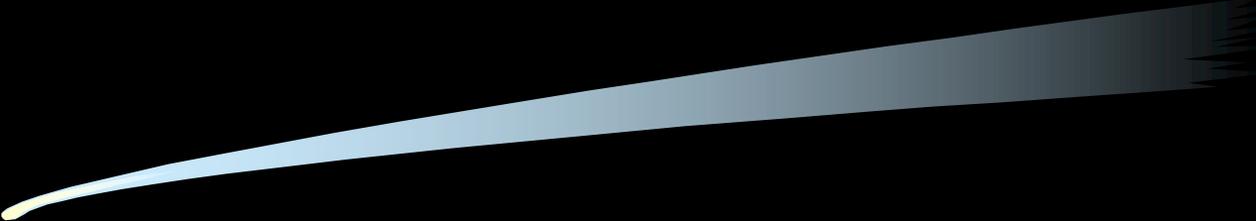
1. significa defraudare Antonio della sua giusta ricompensa
 2. consolidare l'idea che non vale la pena impegnarsi
- premiare significa anche creare il modello ideale aziendale:
anche per Luigi e tutti gli altri





ricordate

- tra i conflitti più gravi , sia nelle relazioni affettive così come nelle professionali, si individua il conflitto tra fratelli o tra colleghi quando questi sospettano o hanno ragione che il padre o il loro capo è stato sperequativo con loro



“Nessun vento è favorevole
per chi non sa verso quale porto dirigersi”

Seneca

determinate un obiettivo e costruite un progetto

è sorprendente quante poche aziende,
partiti, famiglie e persone si avvalgano di
un progetto generale che permetta loro di
pianificare lo sviluppo e valutare i progressi
raggiunti rispetto alla meta prefissata

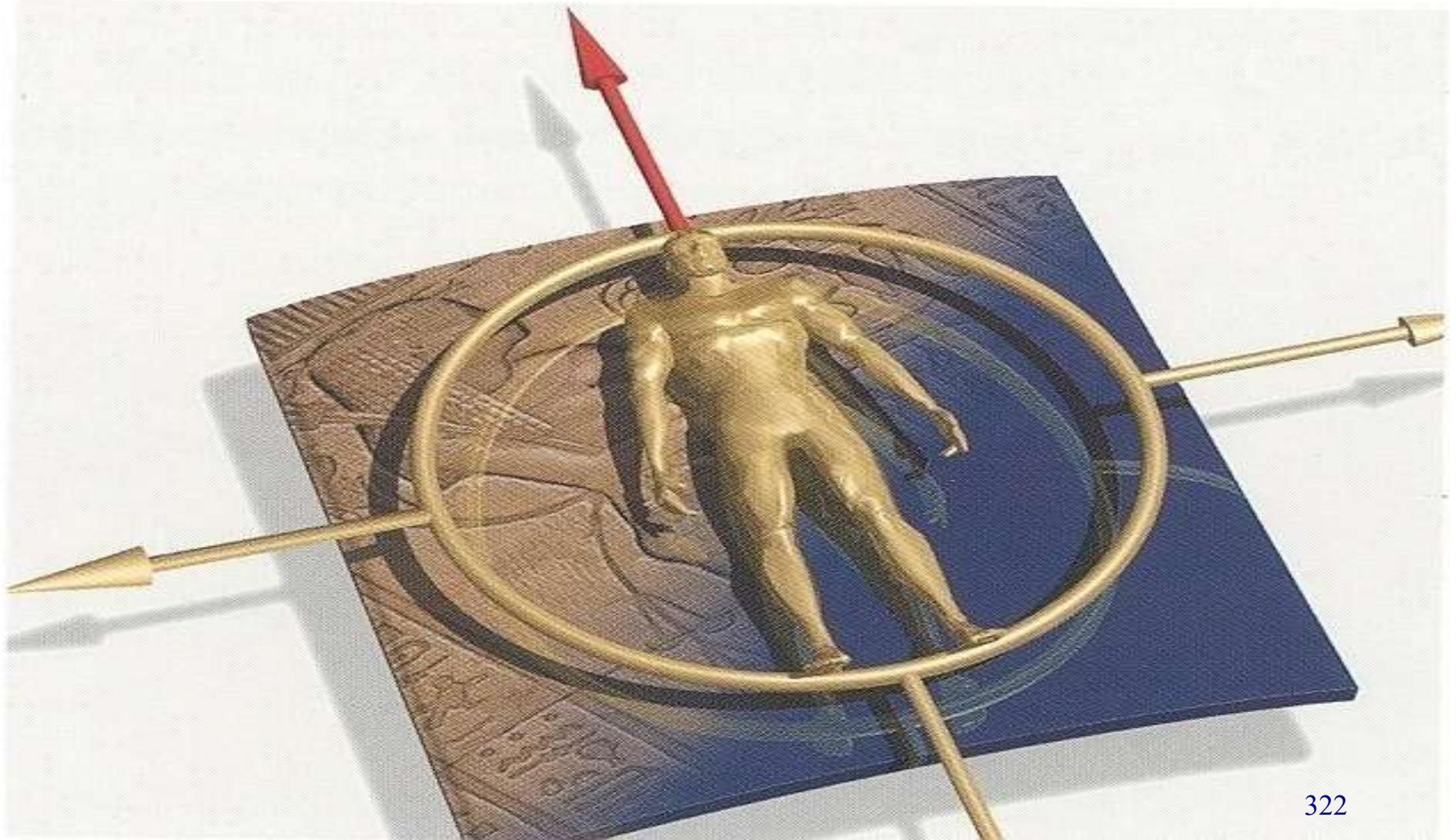


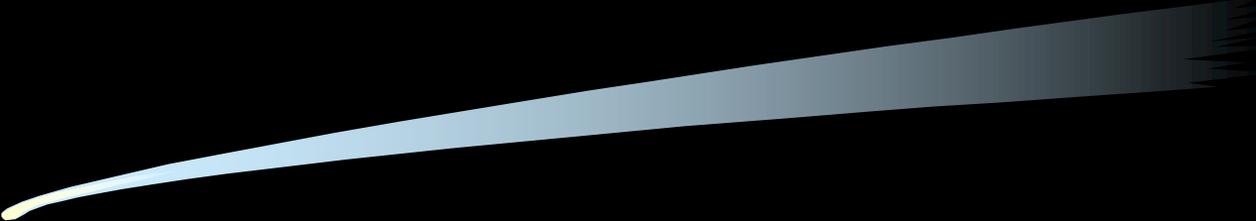
e sempre meno

- sono coloro che progettano la propria esistenza secondo obiettivi a breve, medio e lungo termine
- questo è un errore fondamentale, che i nostri nonni contadini non commettevano
- perché **prima di stabilire le azioni si stabiliscono gli obiettivi e un progetto** in cui inserire le azioni

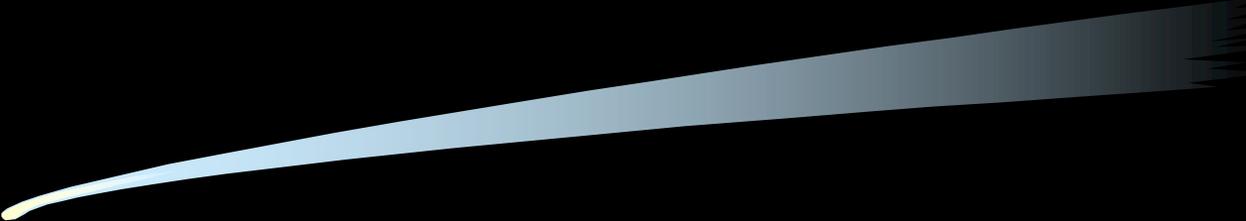


L A G I U S T A D I R E Z I O N E





non darsi obiettivi
è gravissimo!



tutto ciò è valido,
in particolar modo,
per chi è alla guida di un gruppo

se la meta, la destinazione e le regole di comportamento

- non sono chiare ed esplicite, come potete aspettarvi che “l’equipaggio” si comporti nel modo da voi auspicato e che si riesca a raggiungere la destinazione ovvero riescano a raggiungere i risultati desiderati?

quindi, innanzi tutto,

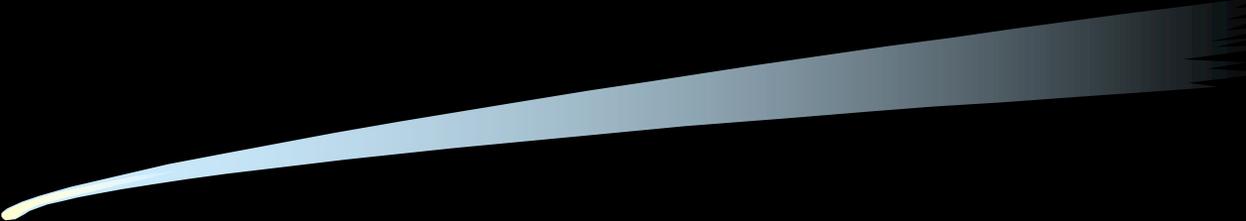
- siate chiari ed espliciti a proposito dei fini della vostra impresa o di quella che state dirigendo
- ma anche delle attività che sarà necessario svolgere e dei riconoscimenti previsti in favore di chi abbia portato a compimento le attività

il buon rendimento di un'impresa

- impone che ciascun compito sia diretto verso il conseguimento degli obiettivi della impresa nel suo complesso
- non date per scontati gli obiettivi, perché i vostri collaboratori sono laureati

è evidente che questa impostazione

- concentra sul capo tutto il peso, tutta la responsabilità di scegliere e di indicare agli altri gli obiettivi



tutti i grandi leader
hanno uno scopo,
che perseguono
con intensità elevatissima

non dare obiettivi è un brutto segno!

- forse “non si possono dire”?
 - perché sono viziati da forti interessi personali e non aziendali?
 - perché nascondono aspetti moralmente inaccettabili o sono illegali?
 - perché siamo incapaci di condividere?
 - perché non sappiamo neanche noi dove andare?
 -?

dirigere per obiettivi significa definire chiaramente

in un quadro di valori condivisi,
gli obiettivi che si intende raggiungere con i
propri collaboratori, attraverso certe azioni
mirate, prima di impegnare risorse
nell'avventura



sia nell'emergenza, nel rapporto personale con l'assistito ..



SISTEMA SOCIO-TECNICO APERTO



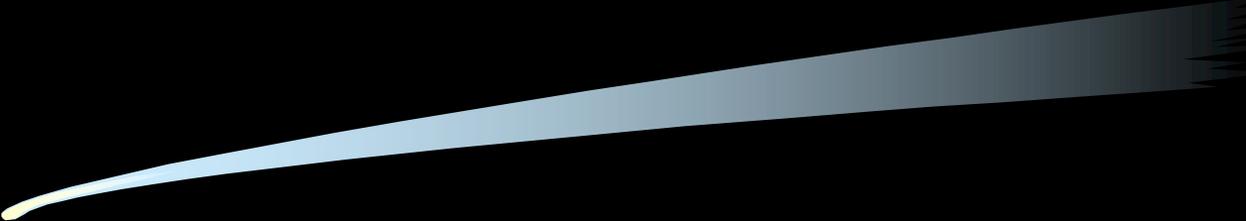
.. sia nell'azienda, nel rapporto complesso con tutti gli stakeholders interni ed esterni

perché definire un obiettivo?

1. perché avere una meta è la più potente benzina spirituale che un individuo possa avere
2. gli obiettivi stabiliscono una direzione aziendale e poi gli uomini hanno bisogno di una direzione
3. identificano e rendono controllabili i risultati aziendali e quindi permettono l'autorealizzazione delle persone
4. migliorano il lavoro di gruppo
5. migliorano le performance
6. per non perdere tempo

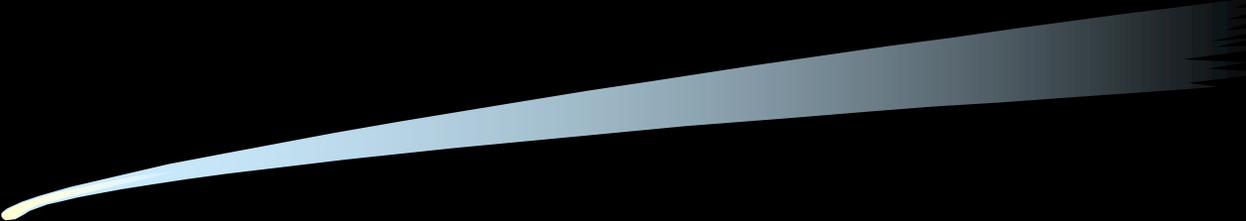
quando avete deciso di costruire
la vostra casa avete concentrato
tutte gli sforzi e avete eliminato
le spese superflue e quando
l'avete finita vi siete detti,
soddisfatti, guardandovi indietro:
non so come ho fatto!

e nel tempo, ricordare quei periodi passati nel sacrificio per una meta,
spesso, significa ricordare i periodi migliori della vita

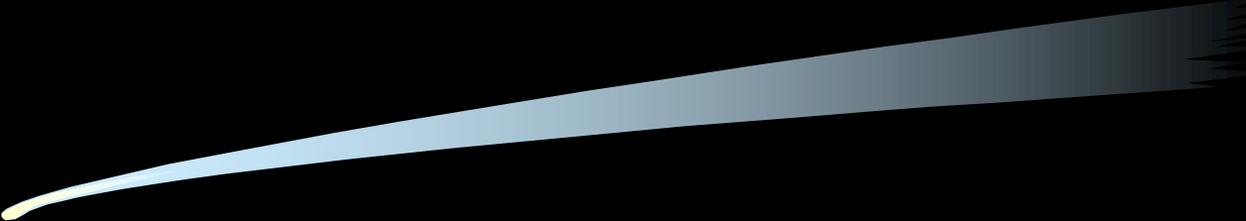


che cosa risveglia la vitalità in
noi?

che cosa ci fa sentire più attenti,
motivati e carichi?
una meta!



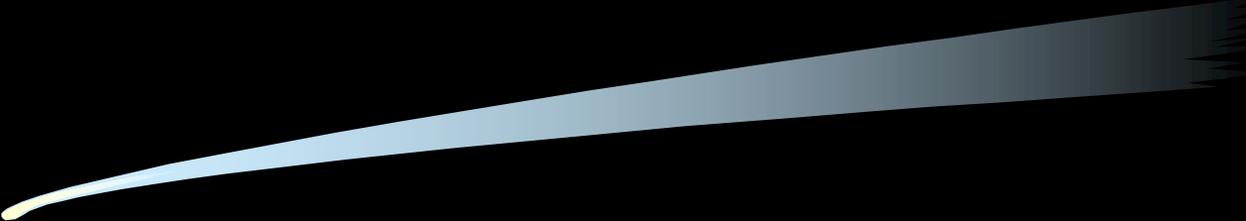
le cose in questo mondo vengono create due volte: la prima volta nella vostra mente e poi, solo dopo essere state create in modo abbastanza chiaro nella nostra mente, possono essere create nella realtà



... e l'entusiasmo è ciò che provi
mentre superi gli ostacoli
verso il raggiungimento di una meta

la felicità

- è la trasformazione del dolore prodotto dallo sforzo necessario per il raggiungimento di un risultato coerente con i nostri valori
- in quel momento si avverte il bisogno di essere grati alla vita, perché si riesce a valorizzare la vita stessa in tutti i suoi aspetti sentendosi realizzati e appagati



le grandi menti hanno obiettivi,
quelle piccole hanno solo invidie,
gelosie e giocano al superenalotto

gli elementi di un obiettivo possono essere:

- un compito da realizzare
- un risultato misurabile
- un vincolo temporale
- un vincolo di costo



nel processo di determinazione degli obiettivi in una collettività si affrontano, nel rispetto di tutti:

confronto sulle proposte



le reciproche richieste, i bisogni e le capacità



avvicinamento o compromesso



le reciproche concessioni



persuasione e definizione



il perfezionamento e la condivisione degli obiettivi da raggiungere



requisiti base del processo di definizione degli obiettivi:

1

ciclico

prevede più cicli



2

interattivo e
negoziale

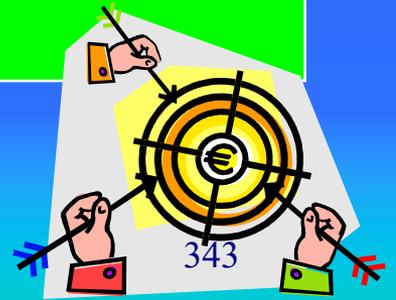
implica il confronto e la condivisione
di tutti i soggetti coinvolti



3

selettivo

comporta l'individuazione di priorità,
la focalizzazione degli interessi e la rinuncia
"cosciente" alle alternative



requisiti base del processo di definizione degli obiettivi:

4

multilivello

mette in moto un processo che interseca a più livelli la scala delle posizioni organizzative

5

integrato con
il sistema
di controllo

necessita di un fortissimo e costante collegamento con il sistema di controllo

6

formalizzato

implica momenti formali di assunzione e condivisione delle scelte e di verifica delle scelte





gli obiettivi richiedono chiarezza ed inequivocabilità

- i vostri collaboratori sanno cosa voi vi aspettate da loro?
- è chiara la direzione in cui state andando?



SE NON SAPETE
DOVE STATE ANDANDO,
VOI FINIRETE
E I VOSTRI COLLABORATORI
FINIRANNO,
PROBABILMENTE,
IN QUALCHE ALTRO POSTO

Laurence J. Peters



**il sistema organizzativo
è molto vasto e numeroso
rispetto ad una famiglia**



FATTORI IN
INGRESSO

PRODOTTI/SERVIZI
IN USCITA



ci deve essere un metodo per garantire
che la direzione sia chiara per tutti

STRUTTURA DI B.



MECC. OPERAT.



PROC. SOCIALI



poiché sono i soldi del cliente

- che vanno a finire nella busta paga, negli incentivi, nell'assicurazione contro le malattie, nei contributi e in tutto il resto
- dal momento che è il cliente quello che in fin dei conti paga lo stipendio dei dipendenti, ciò significa che i dipendenti, tutti indistintamente, capo per primo, lavorano per il cliente

domanda Erich Fromm: “qual è il vostro oggetto d’amore?”

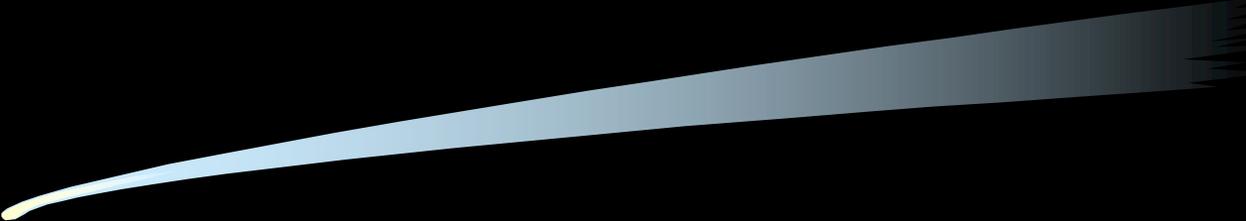
- ogni lavoratore dovrebbe avere il suo oggetto d’amore
- e il nostro oggetto d’amore in generale è soddisfare i quattordici bisogni fondamentali, oltre a tutta una serie di bisogni a corollario, dell’essere umano, del cliente

bisogna avere un oggetto d'amore

- per una questione morale (il valore), per dare un senso alla vita
- per una questione deontologica
- per una questione di soddisfazione personale e professionale
- per una questione aziendale e sociale

**tutto è difficile finché non
scopriamo 2 elementi:**

- 1. sapere ciò che vuoi veramente dalla tua vita personale e professionale con una buona motivazione per farlo**
- 2. un sistema efficace e semplice per arrivare fino in fondo**



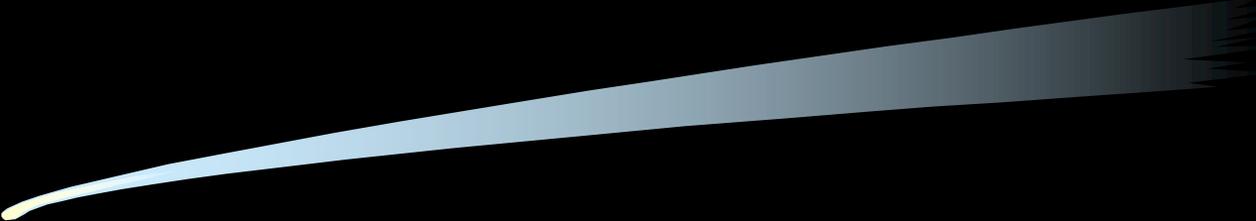
ogni mattina, come primo
pensiero, dovremmo sentire il
desiderio di dedicare la giornata
al benessere di tutti

mi dicono che:

“coloro che nel mondo sono infelici,
lo sono perché hanno desiderato
solo la loro propria felicità,
mentre coloro che sono felici,
lo sono per il desiderio che hanno
avuto della felicità altrui”

abbiamo bisogno di trovare un senso alla nostra vita





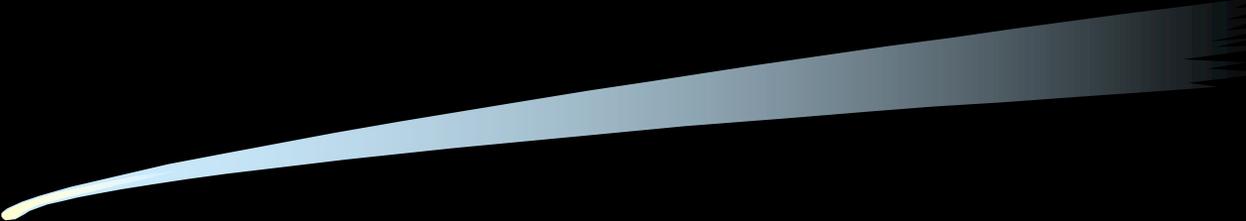
la vita:

la si comprende guardando

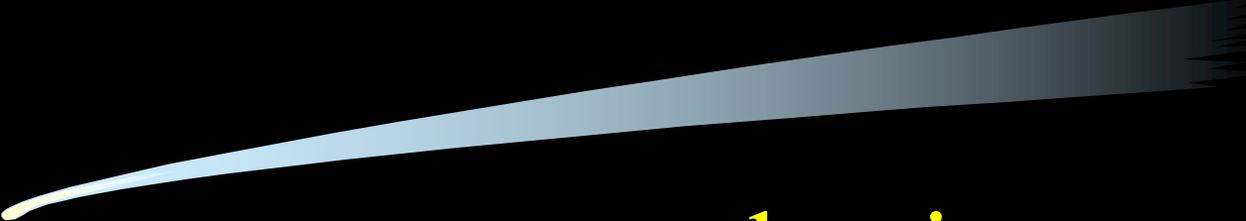
all'indietro,

la si vive guardando in avanti

Sören Kierkegaard

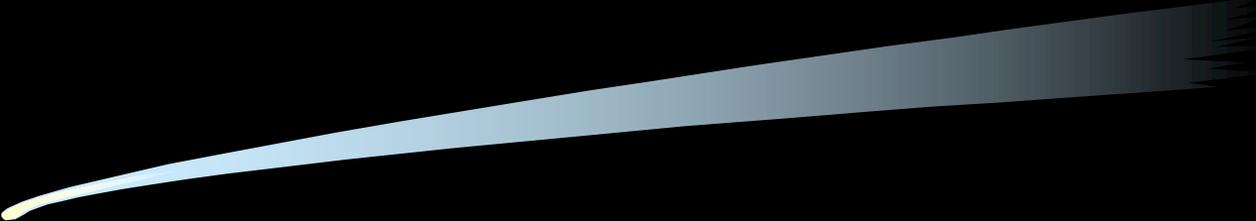


nel momento in cui
accetti di sederti senza una meta,
di rendere la tua immaginazione
terreno di conquista delle
notizie negative della vita,
comincerai a spegnerti



la vita

ha riservato numerosi fallimenti,
sconfitte e notizie negative,
ma nella misura in cui
abbandoniamo i
nostri sogni e obiettivi
è la fine!

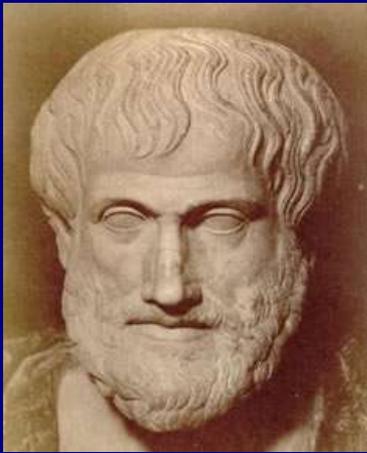


i sogni e le grandi imprese
viaggiano insieme



nasce l'esigenza di focalizzazione

la qualità della vita
non è in funzione a ciò che ti accade,
ma in funzione di ciò
che hai deciso di fare
con ciò che ti accade



Lucio Anneo Seneca

la Vita è come una commedia:
non importa quanto è lunga,
ma come è recitata

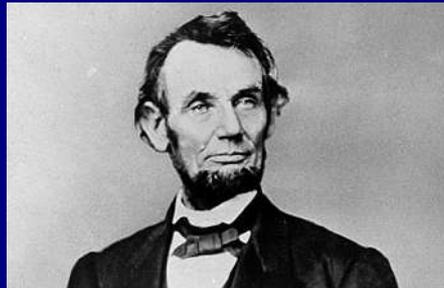
ci sono due componenti, più di altre, che plasmano la nostra vita

- come decidi di impiegare il tuo tempo: **le tue azioni**
- come decidi di rispondere agli eventi che ti si presentano: **le tue reazioni**



queste due cose:
come agisci, come reagisci, sono le
due cose che più di altre hanno
fatto di te ciò che sei;
e faranno di te ciò che diventerai

la maggior parte
degli esseri umani
è felice nella misura in cui
decide di esserlo



Abraham Lincoln

tutti incontrano eventi avversi
e non è una questione
di sfortuna

la nonna di siciliana, come la nonna friulana

- ci hanno insegnato, quando ci lamentavamo della sfortuna, di portare in piazza la nostra «croce» per scambiarla con qualcun altro
- avvertendoci, però, che sicuramente alla sera avremmo riportata a casa la propria

fatti due domande:

- come stai impiegando il tuo tempo?

(le tue azioni)

- come rispondi agli eventi che la vita ti

presenta? (le tue reazioni)

la risposta a queste domande determina chi sarai domani

- oggi sei il frutto delle decisioni prese ieri
- domani sarai il frutto delle decisioni prese oggi
- **dove ti porterà quello che stai facendo tutti i giorni?**
- molte persone credono che il loro futuro sia uguale al loro passato e presente e credono di essere destinate ad un certo tipo di vita, di sacrifici, di problemi e che sarà sempre così:
 - **vero quando si ostinano con le medesime azioni e reazioni,
falso se volessero cambiare**

. chiedete e vi sarà dato

. bussate e vi sarà aperto

. cercate e troverete

Dal Vangelo secondo Luca (11, 1-13)

. se vuoi puoi!

domandatevi:

che cosa state chiedendo a voi stessi?

ogni giorno

- porta con sé opportunità, che ognuno di noi ha a disposizione
- e ciò che decidi di farne che fa la differenza
- tu sei responsabile della tua vita



Papa Francesco:

- giocate la vita per grandi ideali
- non fatevi rubare la speranza



Paris 13 Nov.
2015

il sogno non è quello che fai
quando dormi,
ma è quello che non ti fa dormire
finché non lo hai realizzato

non lasciare mai alla paura
che ti impedisca di partecipare



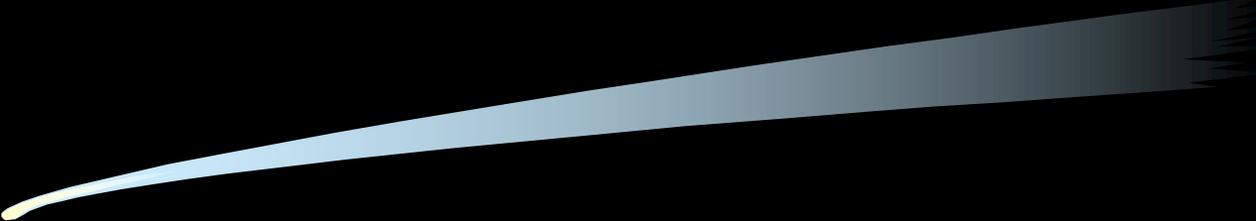
**non memorizzate nulla:
scrivete gli obiettivi da
raggiungere e le attività da fare!**



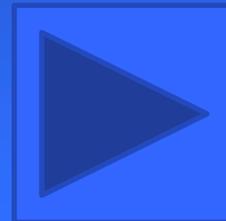
pianifica la tua vita

per esempio:

- prendi un foglio di carta e scrivi 10 mete che vuoi raggiungere nel corso dei dodici mesi a livello professionale, personale e familiare
- scrivi le tue mete mettendo davanti la parola “io” usando il tempo presente
- fai l’esercizio e tieni con te il foglio e tra un anno rimarrai sorpreso



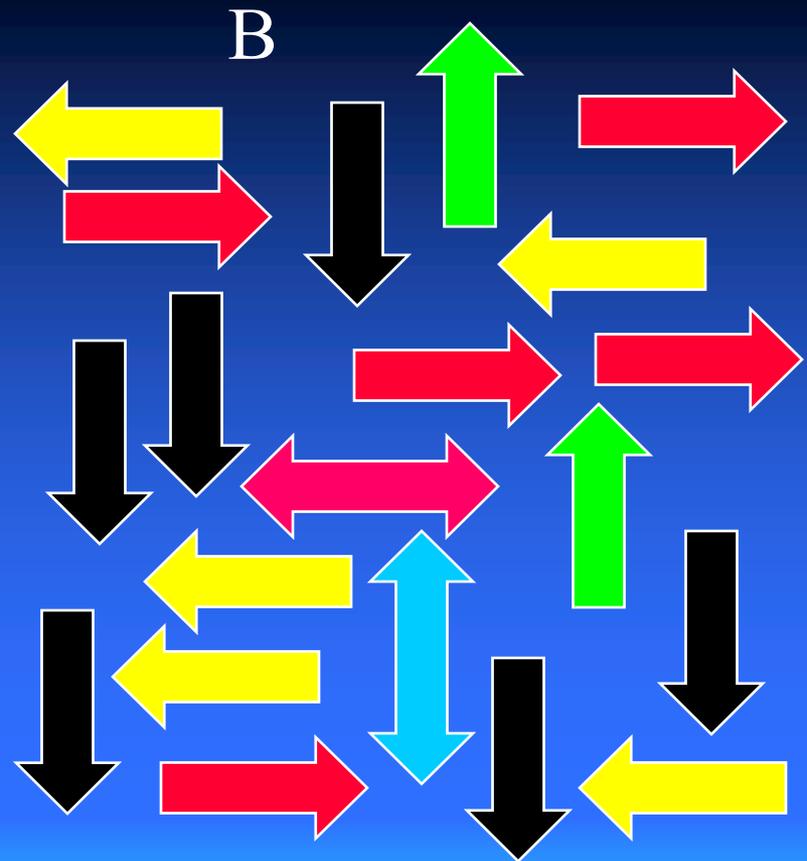
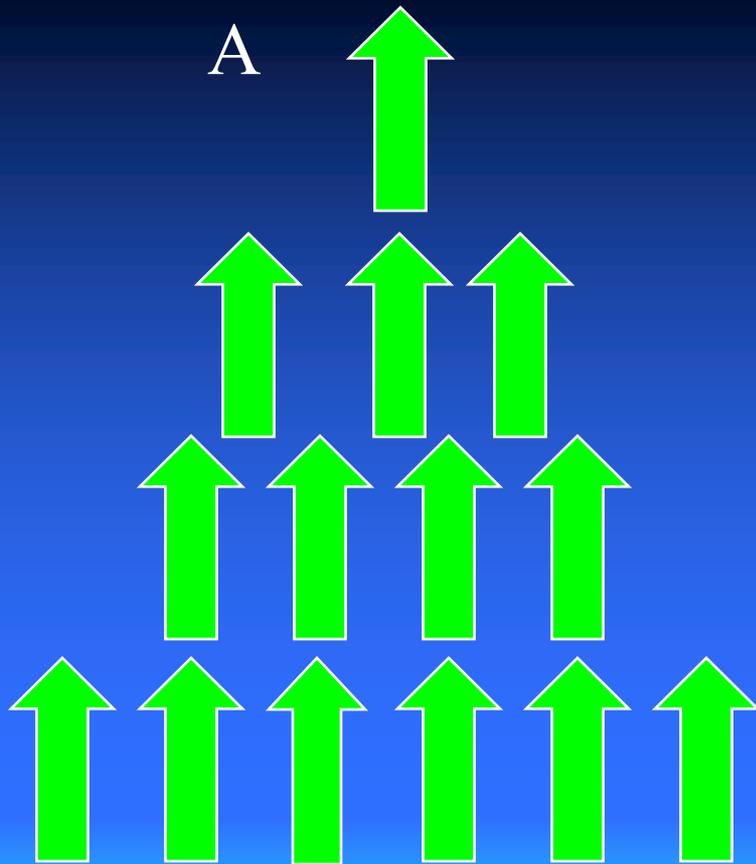
il genio è dentro di te

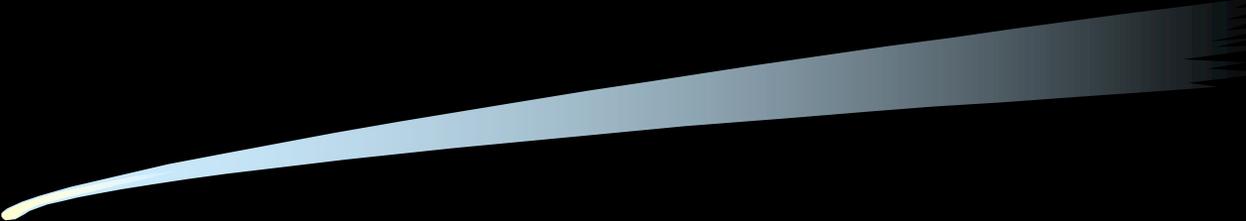


io sono colpito dai manager che dicono:

“il nostro problema è aver perso di vista
l’obiettivo”

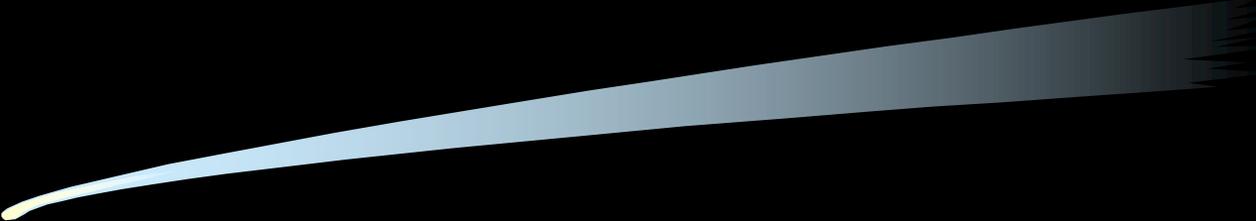
abbiamo bisogno di focalizzazione





non mi interessa sapere
che malattia ha quell'uomo, ma
voglio sapere chi è quell'uomo
che ha quella malattia

Rosetta Brignone,
+ Torino 30 dicembre 2006



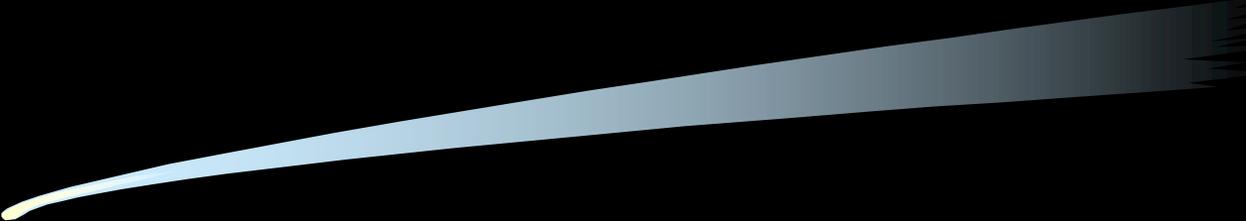
dal to cure
all'I care

tutto intorno a te



una banca
costruita tutta intorno a te





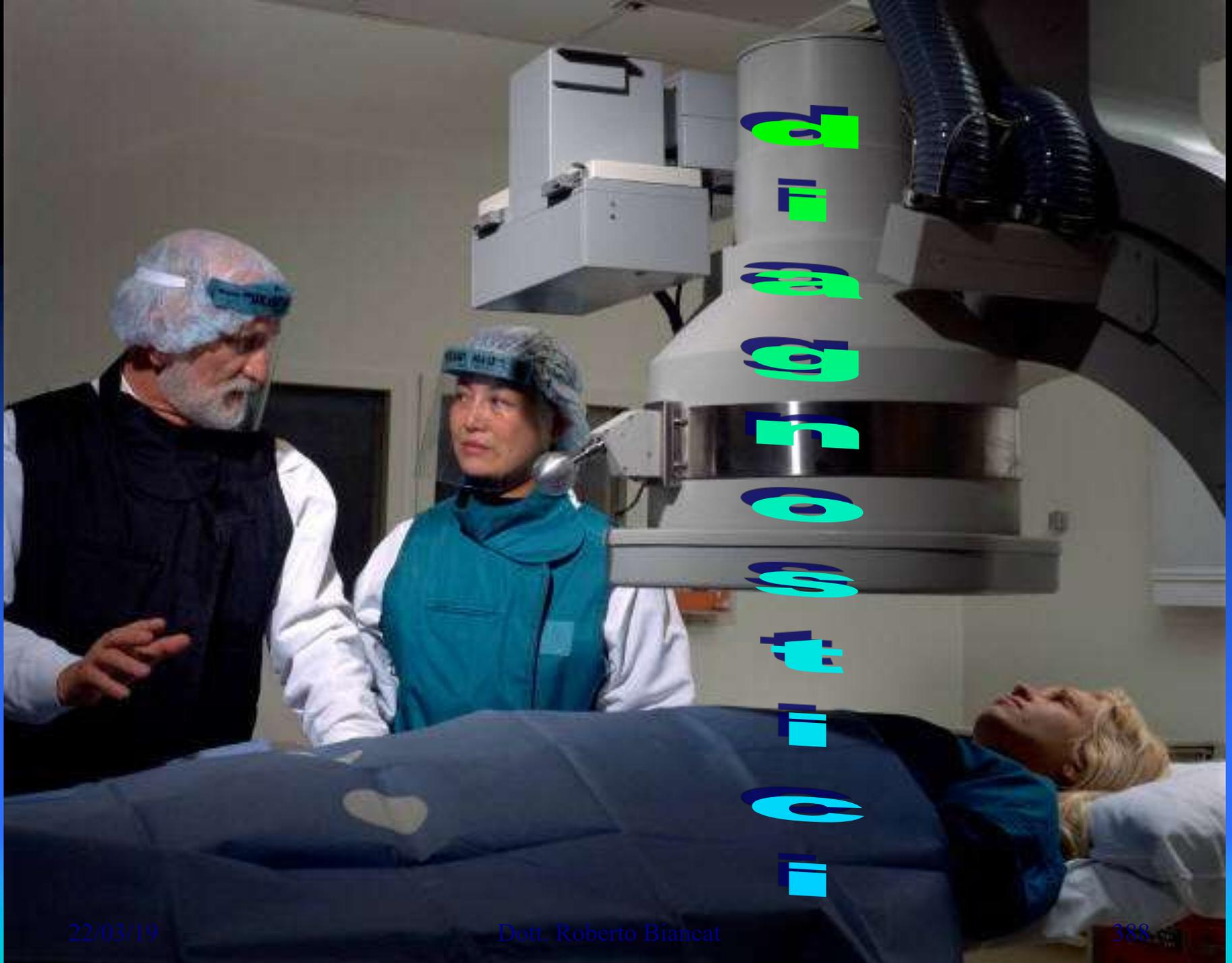
da una logica possibilistica
verso una logica concentrata
sui bisogni del cliente

la salute delle persone

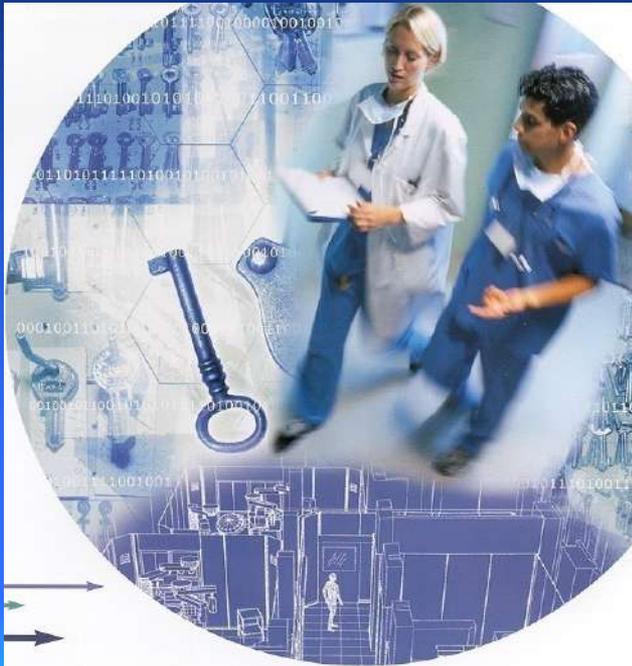




educazione sanitaria
per cambiare
atteggiamenti e
comportamenti errati

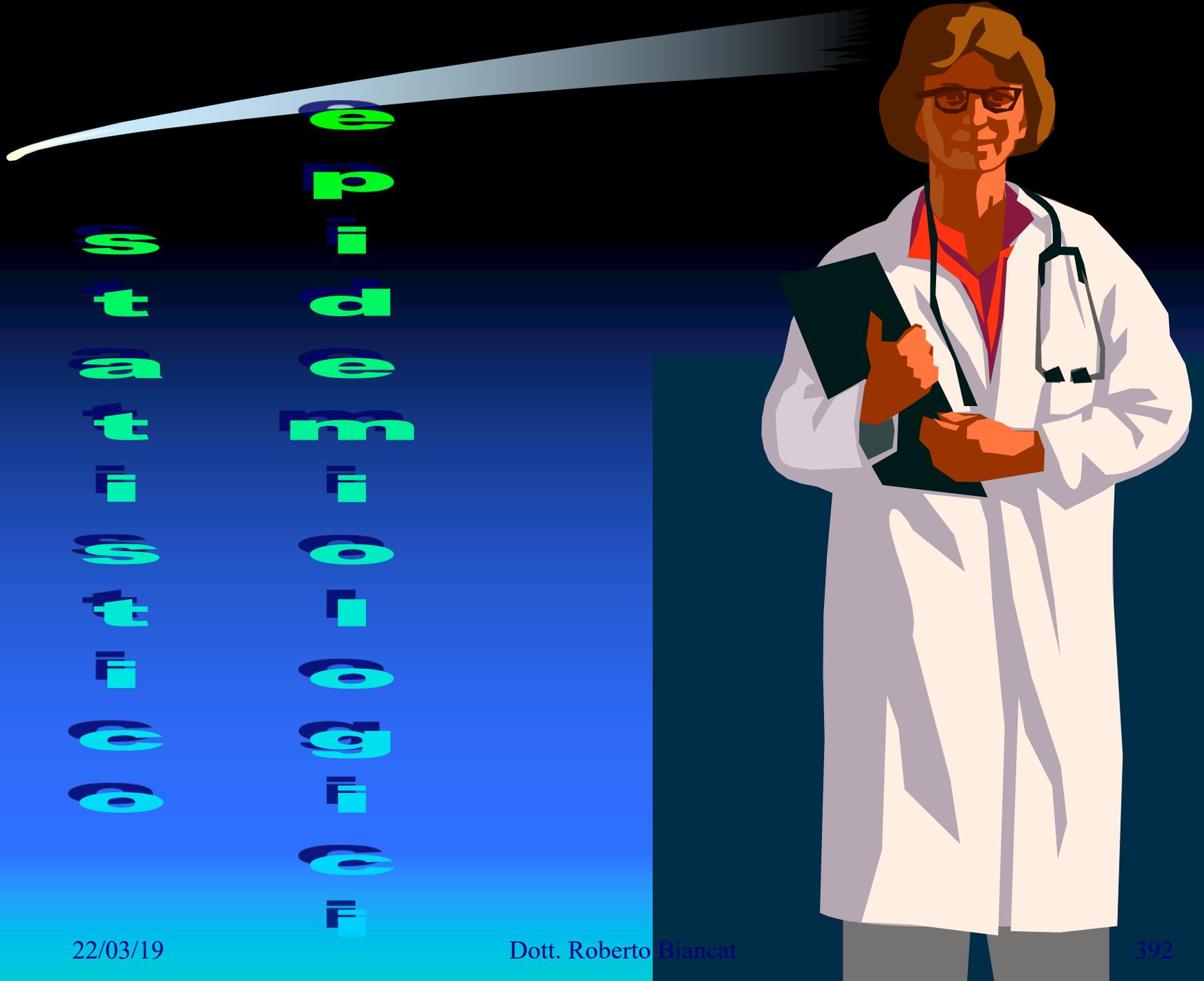








terapeutici





22/03/19

Dott. Roberto Biancat





economici

ci sono ancora troppi danni erariali in Sanità



SENZA ARRECARRE DANNO

22/03/19

Dott. Roberto Biancat

395

Hôtel-Dieu, Beaune, Francia



alberghieri

050 - N 9 N N = 30 33

22/03/19



Quando c'è da divertirsi
nessun bambino è mai paziente.

Dott. Roberto Biancat

397



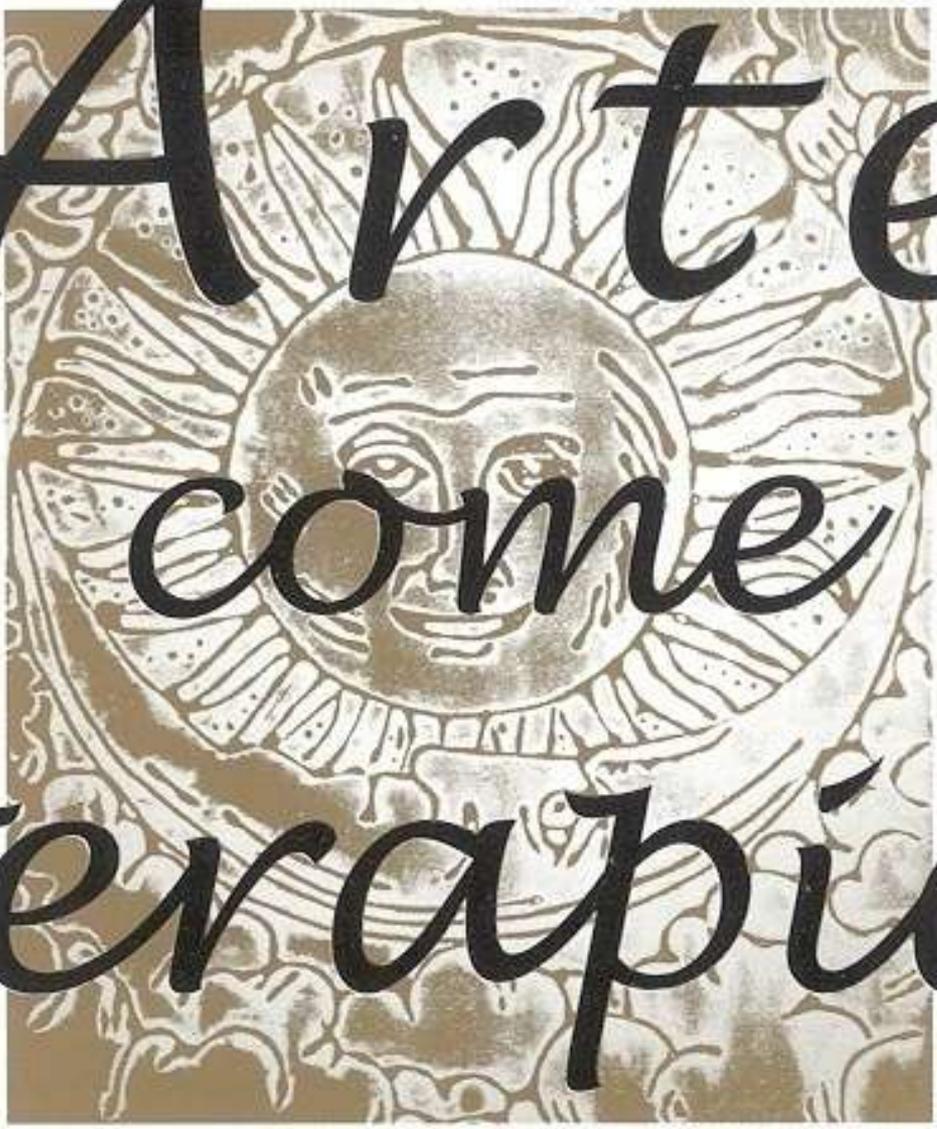
22/03/19

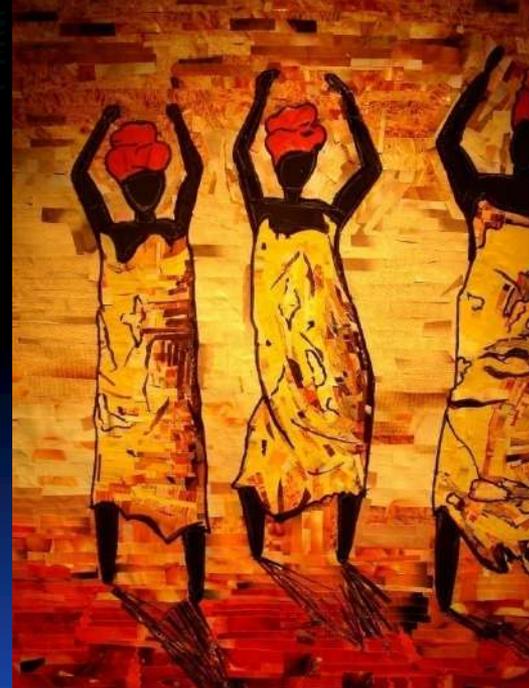
Dott. Roberto Biancat

398

Lettera
per
attività
e

Arte come terapia





A close-up, slightly angled photograph of a piano keyboard. The black keys are in the foreground, and the white keys are visible in the background. The lighting is soft, highlighting the texture of the keys.

musicoterapia



22/03/19

Dott. Roberto Biancat

401



© 2019

relazioni

sicurezza sul lavoro

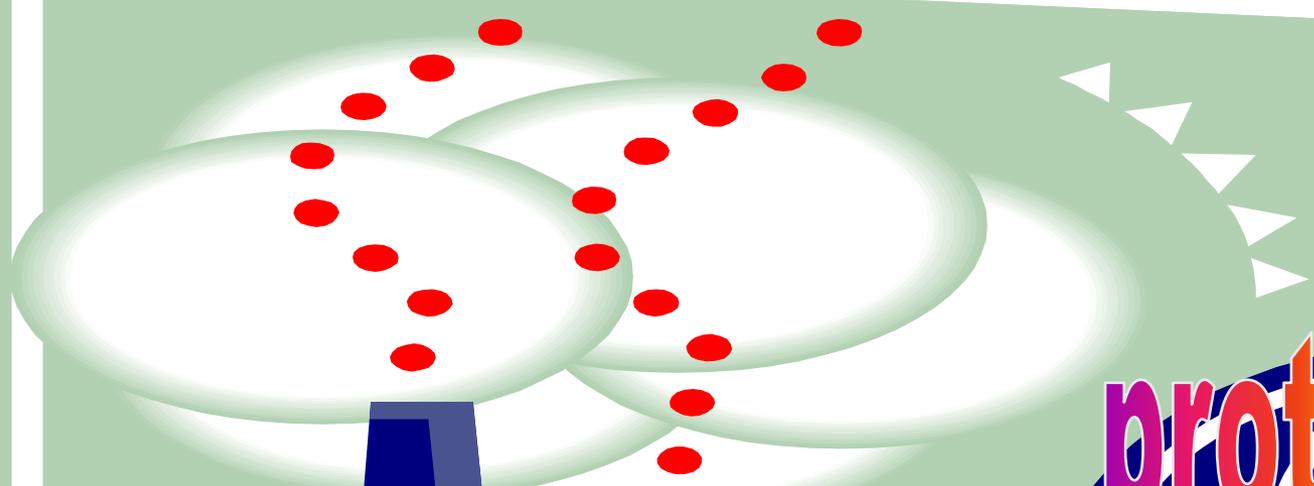




formazione



qualità/accreditamento



proteggendo
l'ambiente

in un gioco di squadra



sperimentando e progettando

PERCHE' VOGLIAMO

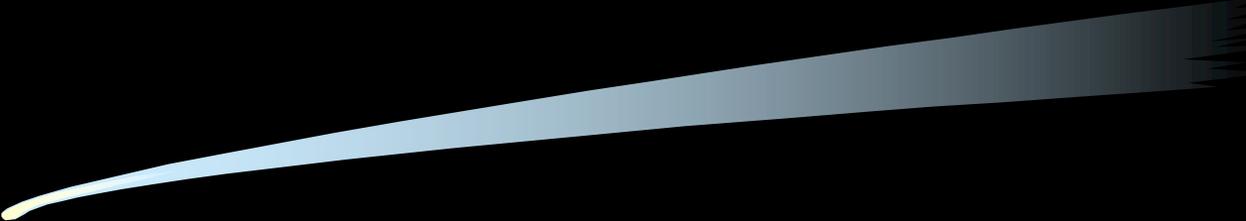
UOMINI, IDEE E PROGETTI
CHE SUPERANO I LORO
TRAGUARDI.



non aspettate il momento
opportuno



createlo!



progettazione:

è il processo di creazione
di un specifico risultato

l'intero processo

- che porta alla realizzazione di un obiettivo (nuovo prodotto, servizio, sistema o altro risultato specifico) può essere definito “progetto”

obiettivo + processo = progetto

bisogna

focalizzare i processi

- mentre il procedimento (**in sanità il protocollo**) ha una rilevanza “esterna” in quanto viene definito da una specifica normativa giuridica o scientifica ovvero da un gruppo professionale, e potrebbe essere simile per tutti
- i processi di un progetto (**che possono essere rappresentati dai percorsi dell’utenza**) sono invece un qualcosa che fa parte dei professionisti e che quindi si definiscono e si qualificano solo in quanto sono svolti all’interno di quella specifica struttura in modo multidisciplinare

il processo

- è un insieme di decisioni e di attività interfunzionali, possono essere svolte da diversi ruoli o figure professionali, finalizzate al compimento del medesimo risultato e tutte in qualche modo influenzate reciprocamente, quindi motivate tutte dallo stesso obiettivo finale
- dall'organizzazione per divisioni e funzioni si deve giungere a quella per processi:
i percorsi dei clienti interni ed esterni per esiti migliori

in sanità per riorganizzare la struttura in funzione del risultato bisogna:

- focalizzare l'attenzione sui processi, che comporta il passaggio dal “modello gerarchico” (tu non devi pensare, ma fare ciò che dico io), tipico delle vecchie amministrazioni pubbliche, ad un “modello organizzativo di tipo trasversale orientato all'utente, che coinvolge tutti i professionisti coinvolti nel suo percorso clinico assistenziale”

1° la modifica comportamentale

- che questa nuova logica porta con sé implica la revisione di tutti i meccanismi operativi che guidano la struttura organizzativa dell'Ente, e soprattutto:
 1. il superamento delle singole gerarchie
 2. la revisione del concetto di specializzazione e dei compartimenti stagni e dell'autoreferenzialità
 3. l'enfasi sulla multidisciplinarietà nel gruppo di



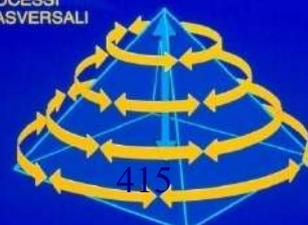
lavoro



organizzazione
orizzontale

Dott. Roberto Biancat

PROCESSI
TRASVERSALI



2° la modifica comportamentale

4. la riorganizzazione dei sistemi di coordinamento funzionale prevedendo il “case manager”
5. il rafforzamento dei sistemi di controllo inter-sistema
6. la revisione dei sistemi informativi verso una maggiore circolazione e scambio delle informazioni
7. l'impostazione di un sistema di monitoraggio dei risultati in funzione degli obiettivi generali

da dove si parte?

- dal confronto temporale

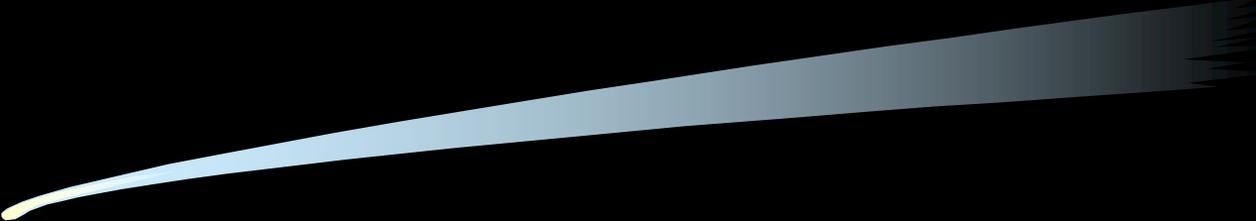


- dalla customer satisfaction

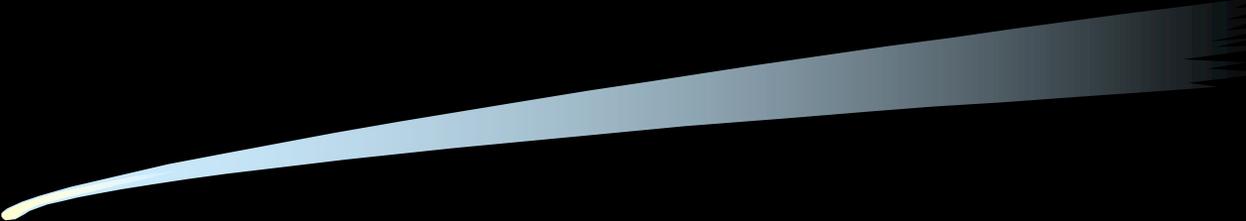


- dal benchmarking competitivo





vediamo il passato recente



il costo annuale della corruzione

in Sanità

6 miliardi di euro

un male dilagante e, apparentemente, irrefrenabile

- è la corruzione nella Sanità italiana: 'fagocita' 6 mld di euro l'anno, sottratti ad innovazione e cura dei pazienti per finire nelle tasche di corrotti e corruttori
- un male contagioso che ha coinvolto 1/3 delle asl in Italia, ed un malcostume che imperversa anche fra i cittadini se 2 mln di italiani hanno pagato bustarelle per ottenere favori e 10 mln hanno effettuato visite mediche 'in nero'.

è un quadro fosco

- quello che emerge, il 6 aprile 2016, in occasione della prima Giornata nazionale contro la corruzione in Sanità, anche se contro tale "reato odioso", come lo ha definito il ministro della Salute Beatrice Lorenzin, il governo è sceso in campo con un piano forte

«la Sanità

- per l'enorme giro di affari che ha intorno e per il fatto che anche in tempi di crisi è un settore che non può essere sottovalutato, è il terreno di scorribanda da parte di delinquenti di ogni risma»
- ha avvertito il presidente dell'Autorità nazionale anticorruzione, **Raffaele Cantone**

320.000 sbagli ogni anno

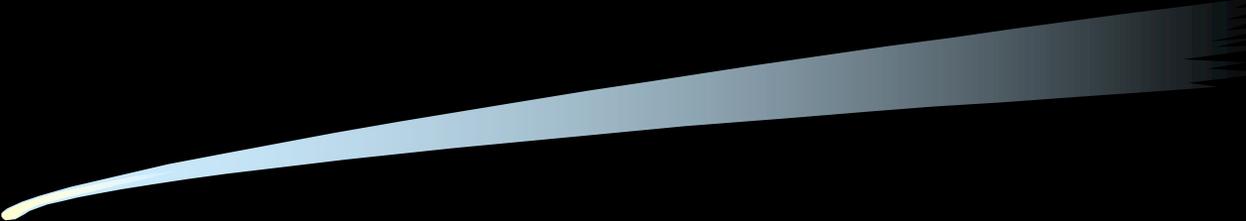
- le richieste di risarcimento pendenti ammontano a 2,5 miliardi di euro
- tra le cause principali:
 - sbagli di trascrizione e scrittura illeggibile
 - errori di prescrizione, di dosaggio e somministrazione

negli Stati Uniti nel 2013, 251.454 morti per errori medici

- lo scrive il British Medical Journal
- è la terza causa di morte
- misurare le conseguenze delle cure mediche sugli esiti dei pazienti per creare una vera cultura dell'imparare dagli sbagli ed errori per favorire il progresso della scienza della sicurezza

il consumo di medicina è «malato»

- i costi legati alle diseconomie sono un sintomo, ma non l'unico, che il consumo di medicina nelle nostre società è innegabilmente malato
- che sia l'economia a fare i conti per i medici è a dir poco imbarazzante
- e non parliamo dell'enorme danno ecologico delle resistenze batteriche



dopo il ricovero in ospedale
sono malnutriti
6 italiani su 10

SanitaNews, 9 aprile 2008:
denuncia dei dietisti dell'Andid

DIAGNOSI ERRATE

TIPO

%

Errore

19,1

Ritardo nella diagnosi

22,5

Interpretazione errata
di test o indagini
strumentali

53,2

Uso di test diagnostici
non appropriati

5,2

Totale

100

**p
a
s
s
a
t
o**

TERAPIE ERRATE

Violazione dei protocolli

21,4%

Inadeguatezza qualitativa
dell'esecuzione del trattamento

42,3%

Trattamento ritardato

7,9%

Mancata o inadeguata valutazione

16,7

Uso inappropriato del farmaco

1,9

Dosaggio errato di un farmaco

2,7

Terapia inappropriata (non indicata)

7,1

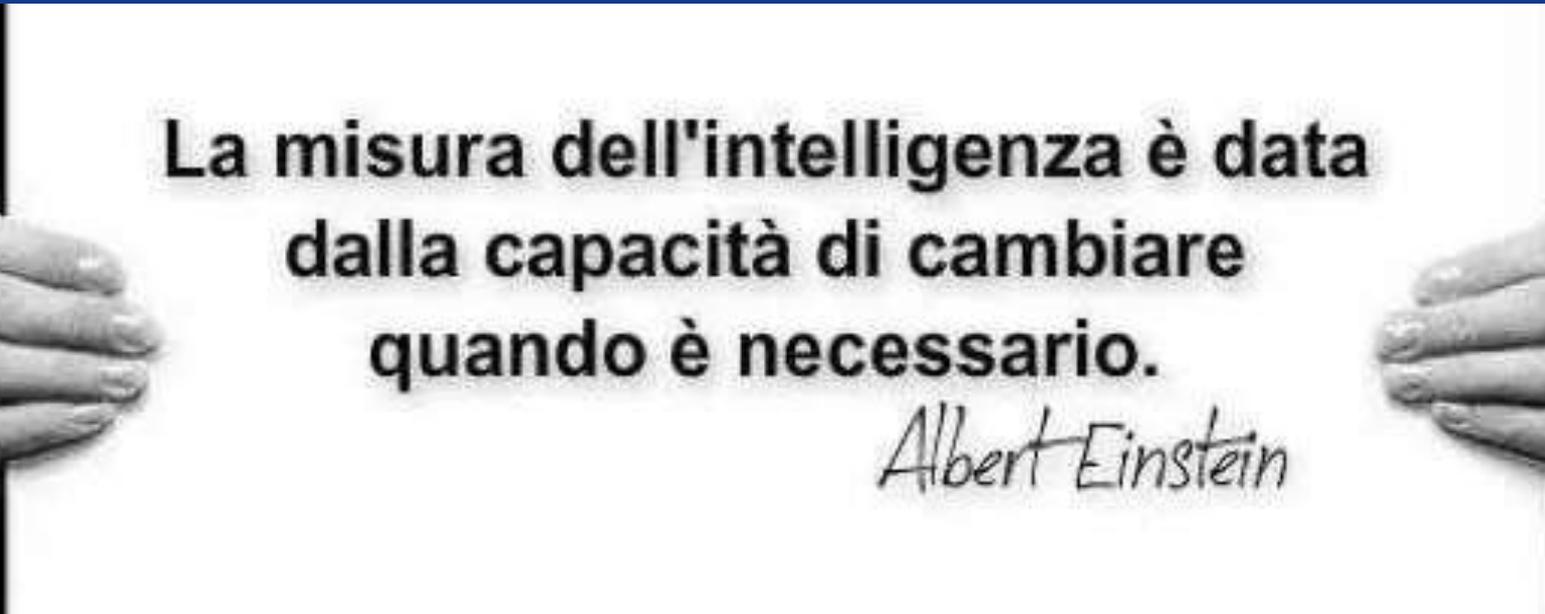
Totale

100

l'inizio di un'abitudine

- è come un filo invisibile, ma ogni volta che ripetiamo l'azione rinforziamo quel filo, vi aggiungiamo un filamento, finche esso non diventa una grossa fune che lega definitivamente il pensiero e l'azione”

purtroppo, nel cammino verso la
meta incontriamo un nemico
fortissimo:
la resistenza al cambiamento



La misura dell'intelligenza è data
dalla capacità di cambiare
quando è necessario.

Albert Einstein

diventare una azienda orientata al

da cliente significa spostarsi a

1. motivazione attraverso la paura e la fedeltà
2. un atteggiamento che dice: è un problema loro
3. prendere decisioni basate su supposizioni e giudizi

1. motivazione attraverso la compartecipazione alla visione
2. conoscenza di ogni problema che affligge il Cliente
3. prendere decisioni basati su dati e fatti

diventare una azienda orientata al

da cliente significa spostarsi a

- | | |
|---|---|
| 4. convinzione che tutto inizia e finisce con il management | 4. quella che tutto inizia e finisce con il cliente |
| 5. “imbuti” funzionali per cui i reparti basano le loro decisioni solo sui propri criteri | 5. collaborazione interfunzionale |
| 6. essere esperti di gestione e recupero delle crisi | 6. gestire bene fin dalla prima volta evitando le crisi |

diventare una azienda orientata al

da cliente significa spostarsi a

7. dipendere da atti eroici

7. far sparire la variabilità dei processi

8. una scelta tra gestione partecipativa o scientifica

8. una gestione partecipativa e scientifica

vediamo i destinatari



client focus: il percorso di scanning

- identificazione del cliente
- verifica dei bisogni ed aspettative (priorità)
- fornire risposte appropriate
- continuo coinvolgimento del cliente nelle decisioni dei piani diagnostici o terapeutici
- input del cliente nel processo di miglioramento

definire obiettivi



- e programmi centrati sul cliente, ispirati quindi dalle filosofie del miglioramento della qualità
- qualità intesa come capacità, del servizio o del prodotto, di soddisfare pienamente i bisogni del Cliente

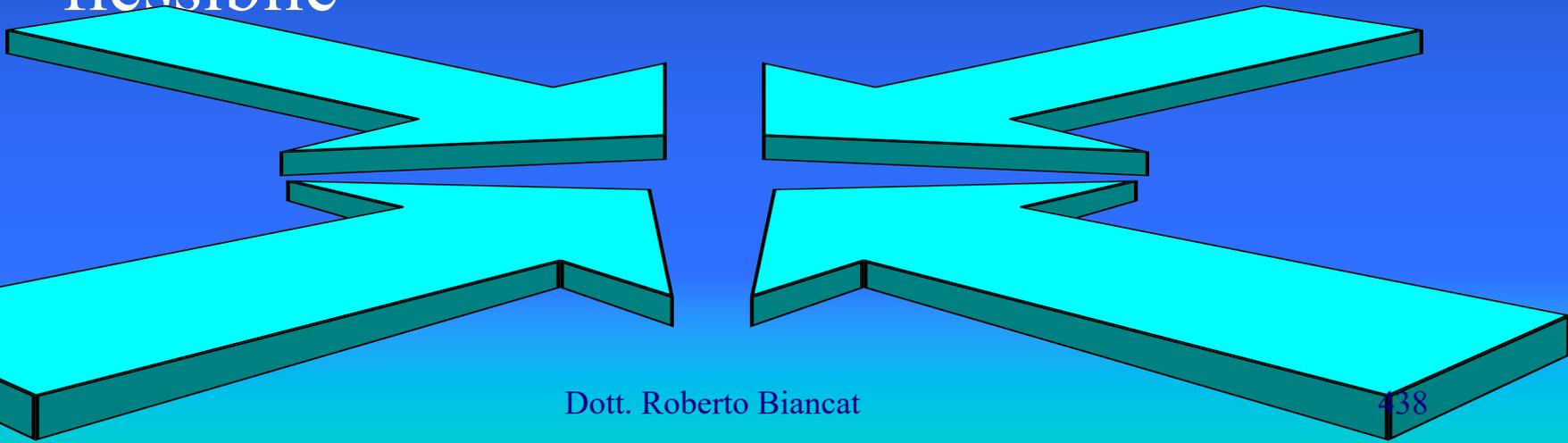
FASI DEL PROCESSO DECISIONALE



↓
valutazione

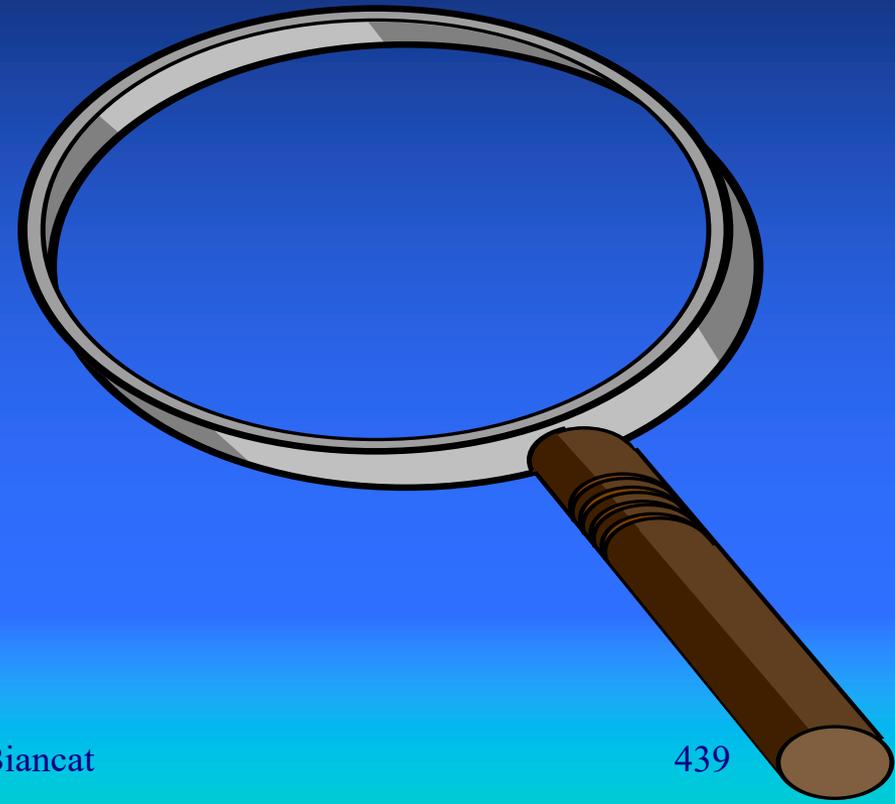
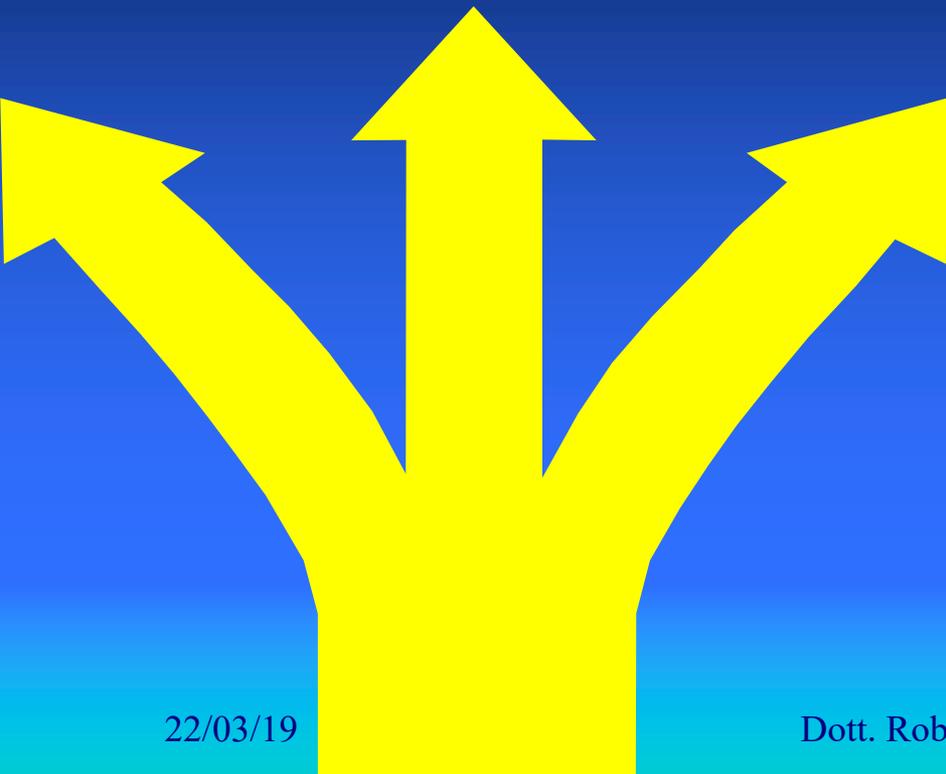
con il client focus

si focalizzano i ruoli, responsabilità e competenze dei professionisti e degli staff di supporto, in veste di fornitori di assistenza e persone facenti parte di un team flessibile

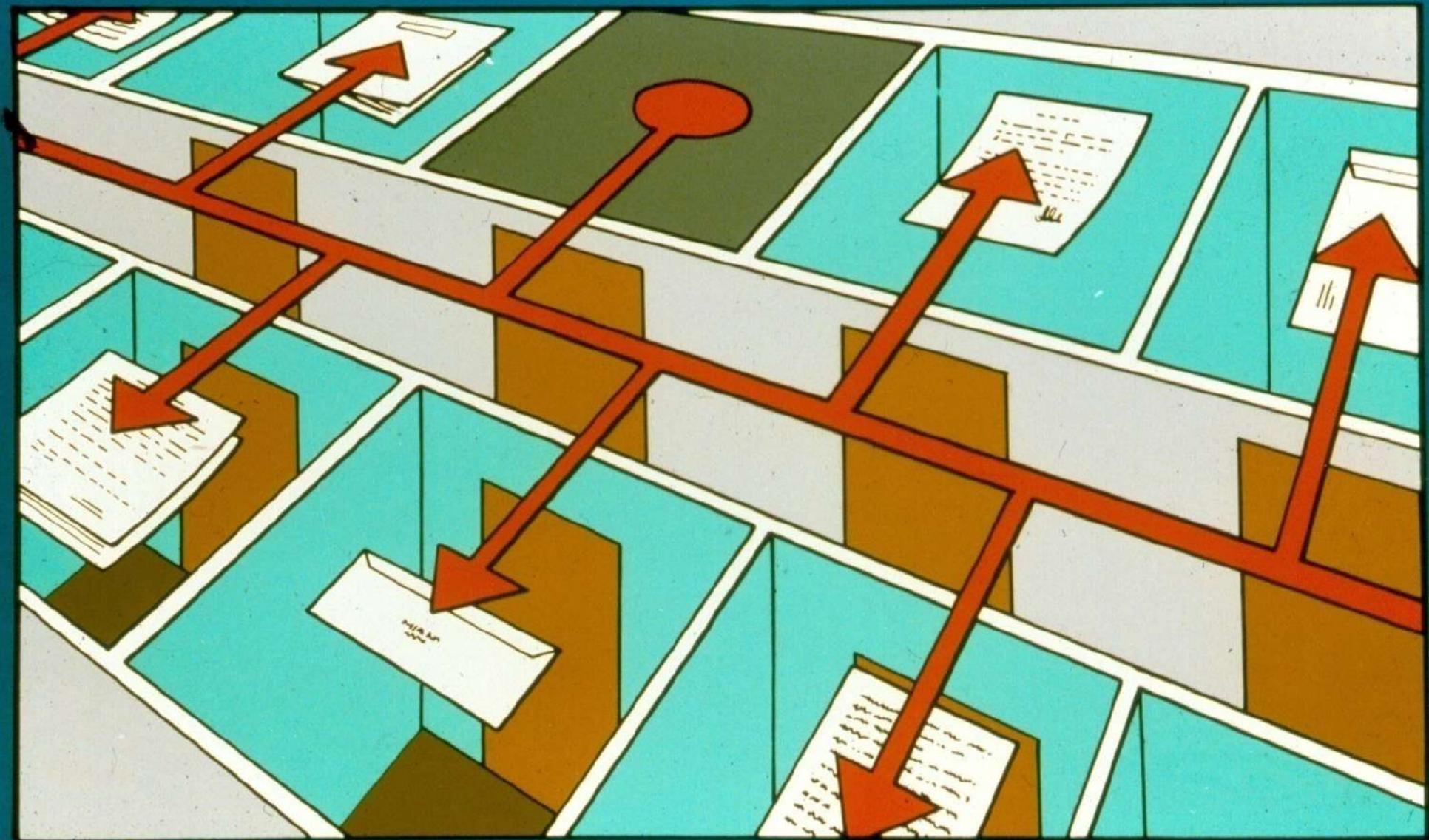


con il client focus e il case management

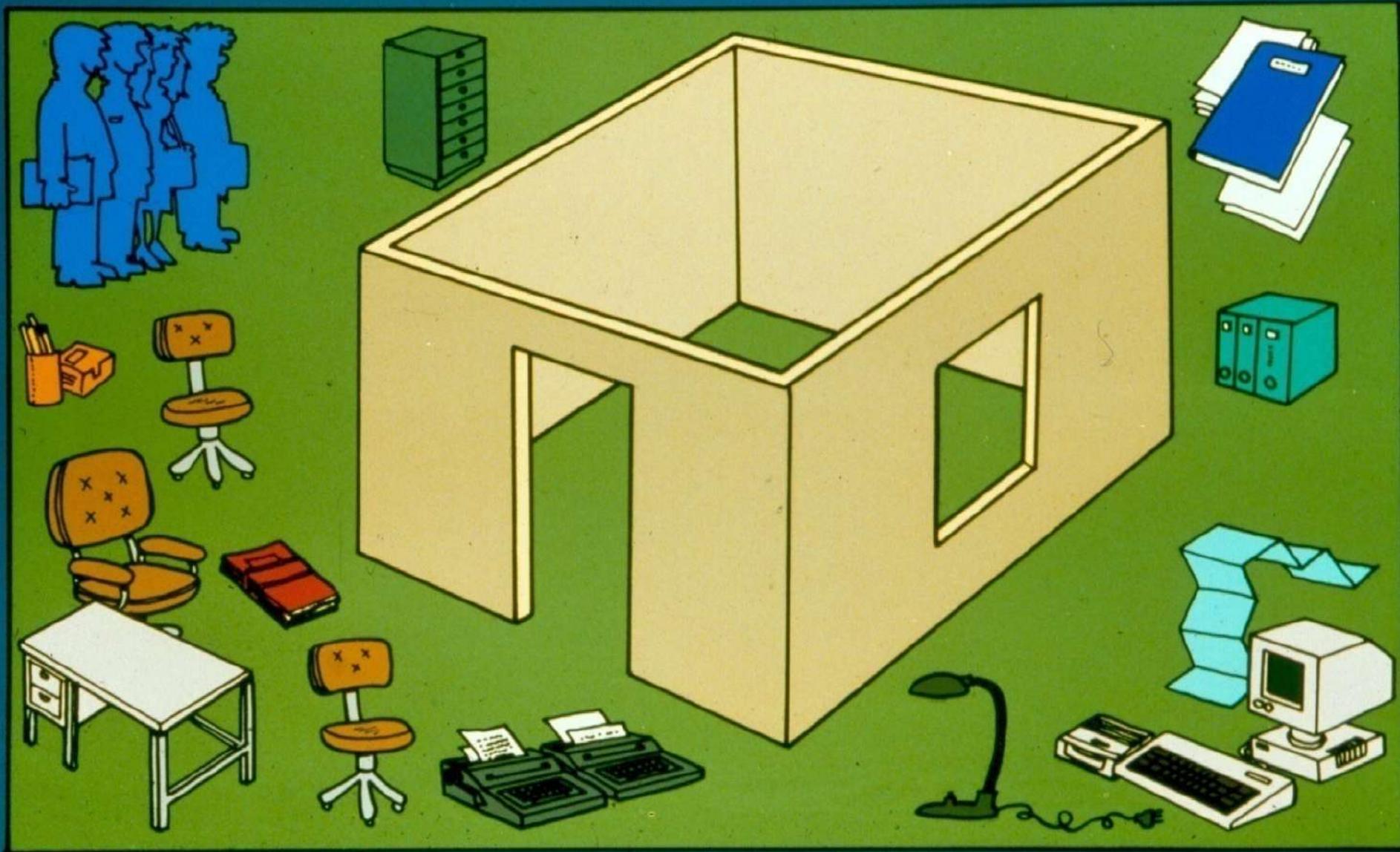
si focalizzano i percorsi trasversali che i
clienti fanno per un problema di salute



IN BASE ALL'OBIETTIVO SI PUO' FARE UNA ANALISI DEL VALORE

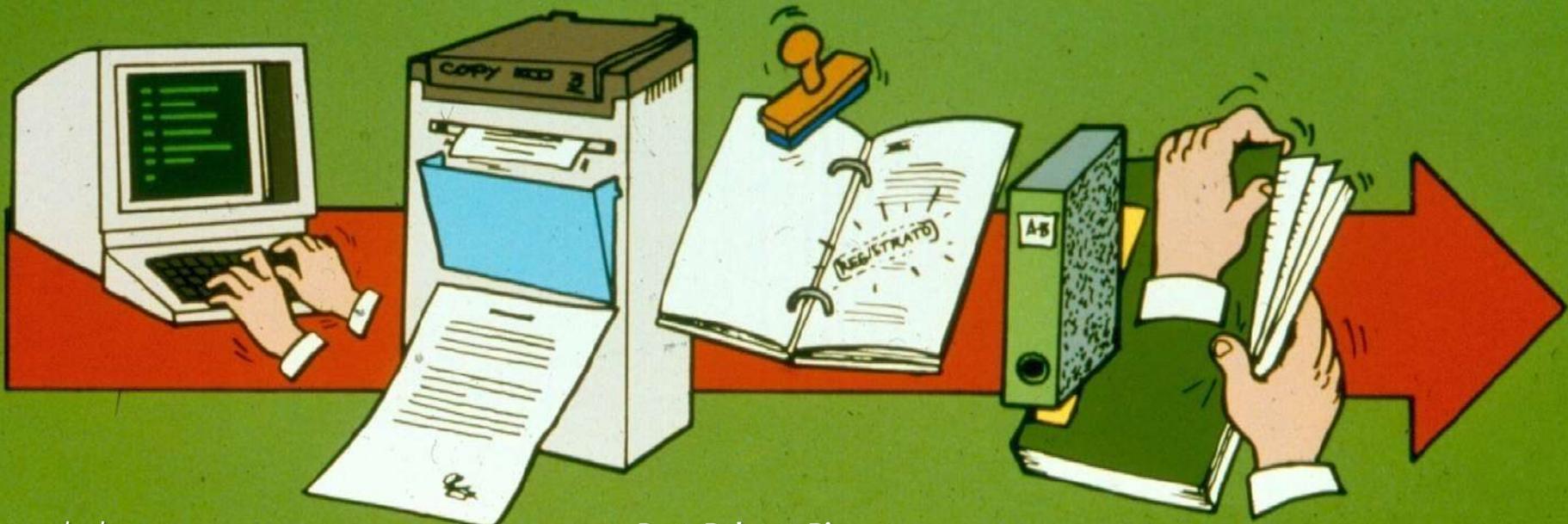
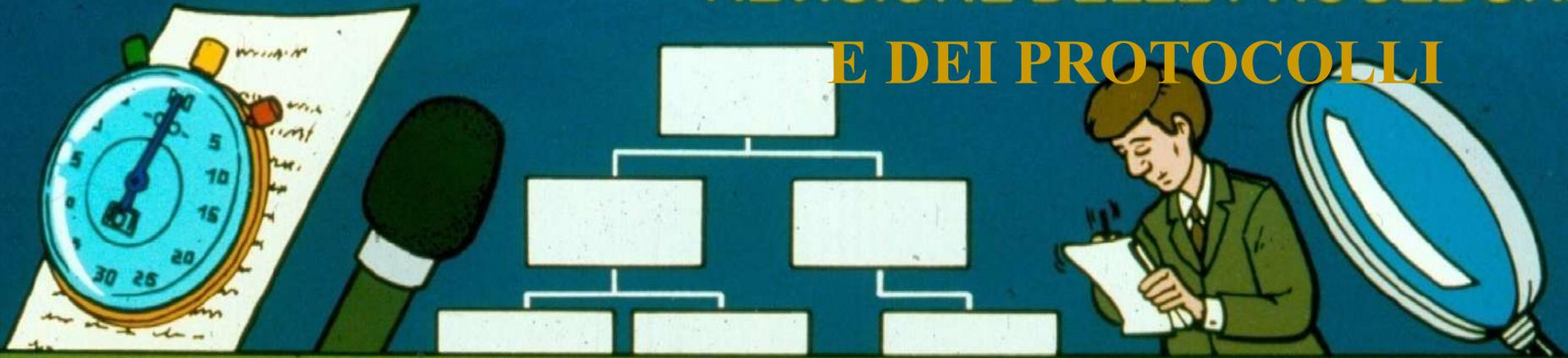


IN BASE ALL'OBIETTIVO SI PUO' FARE UN BUDGET A BASE ZERO



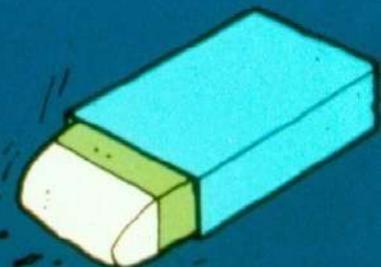
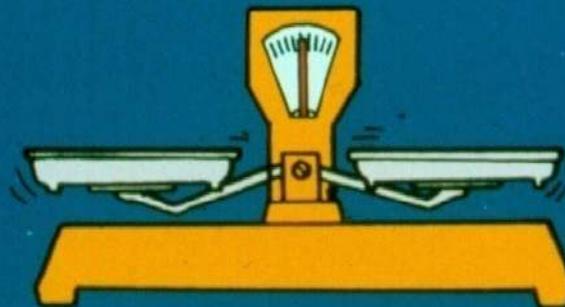
IN BASE ALL'OBIETTIVO SI EFFETTUA LA:

REVISIONE DELLE PROCEDURE E DEI PROTOCOLLI

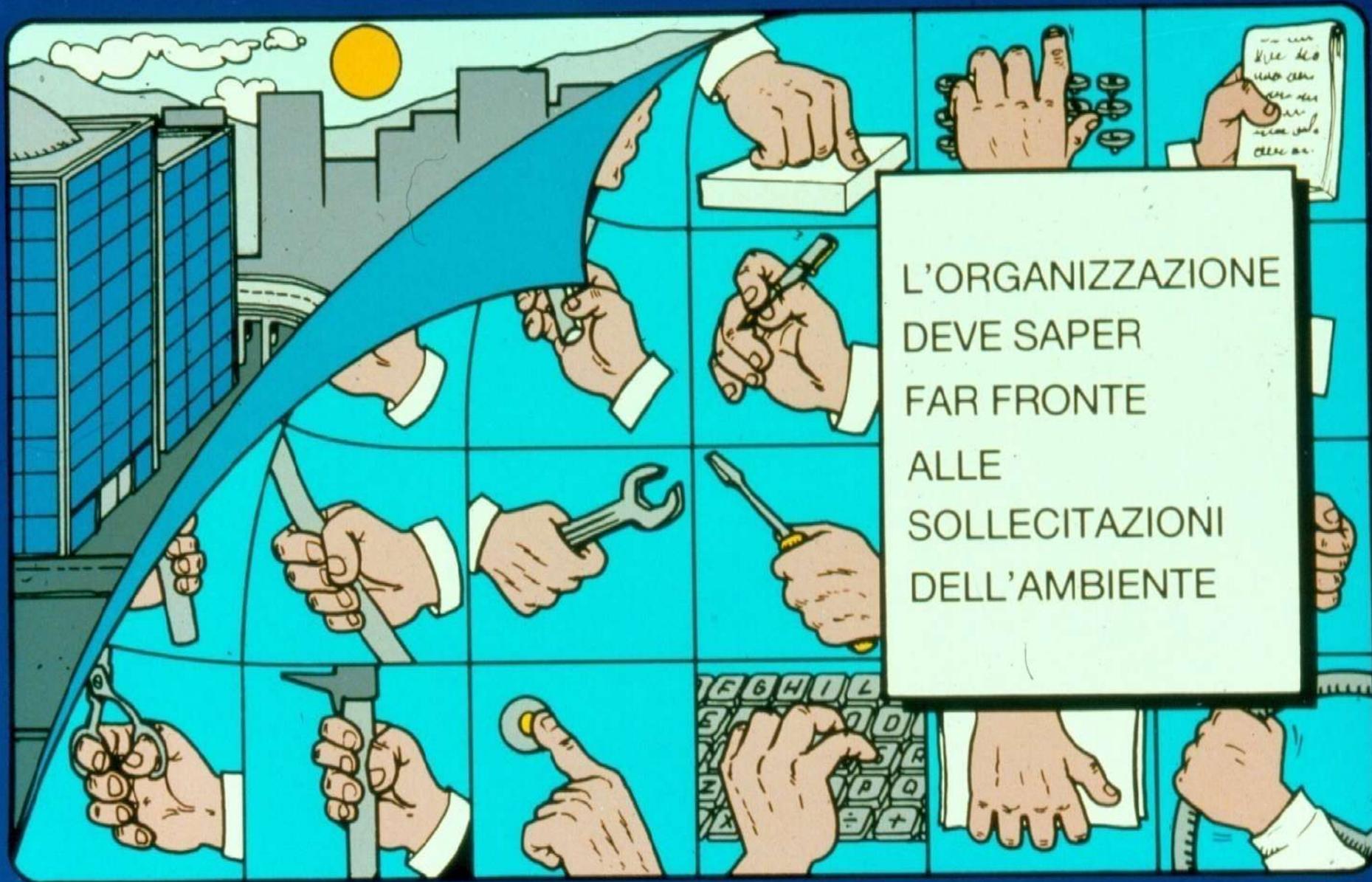


IN BASE ALL'OBIETTIVO SI EFFETTUA:

L'ANALISI DELLA NON QUALITÀ



TEORIA SITUAZIONALE



il fenomeno spontaneo a seguito della condivisione degli obiettivi si chiama performing

- job enrichment
- job enlargement
- job rotation



job enrichment

- flessibilità
- indispensabile per servizi o prodotti di grande complessità
- favorisce l'evoluzione tecnologica
- garantisce meglio la qualità, che diventa interesse di tutti, abbandonando vecchie logiche in cui la qualità era una utopia di pochi



job enlargement

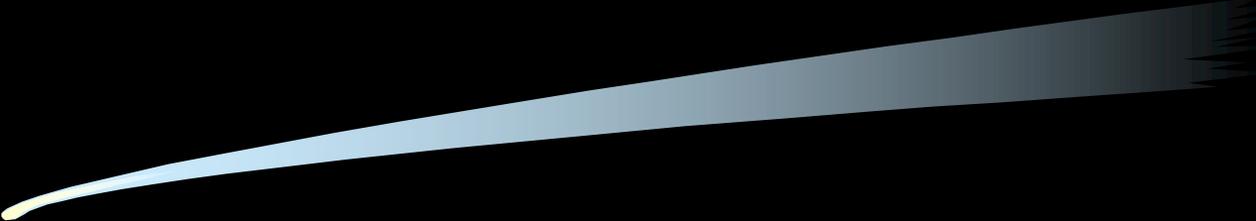
- maggiori idee, si realizza il sinergismo delle menti del branco
- maggiore flessibilità
- minori condizionamenti da monte e da valle
- maggiore adeguatezza a servizi e prodotti complessi



job rotation

- siamo tutti sulla stessa barca
- disponibilità del personale addestrato a mansioni diverse
- operatività del sistema con organici ridotti
- adattabilità a variazioni della domanda





la mancanza di obiettivi

è una concausa

della sindrome del burn out

la noia della routine

- la perdita o lo svuotamento del ruolo
- il digiuno dei premi psicologici
- la sindrome dell'abbandono
- quello che ieri era una vocazione, per alcune persone, oggi è una squallida punizione a cui sottostare per il ventisette del mese
- il tutto induce la sindrome del

burn out

burn out: i sintomi

1. alta resistenza ad andare al lavoro ogni giorno
2. sensazione di fallimento
3. senso di colpa e disistima
4. senso di stanchezza ed esaurimento tutto il giorno
5. guardare frequentemente l'orologio

burn out: i sintomi

6. notevole affaticamento dopo il lavoro e alterazione della qualità di vita extra lavorativa
7. perdita di sentimenti positivi verso gli utenti
8. rimandare i contatti con gli utenti e respingere le loro telefonate
9. avere un modello stereotipato degli utenti

burn out: i sintomi

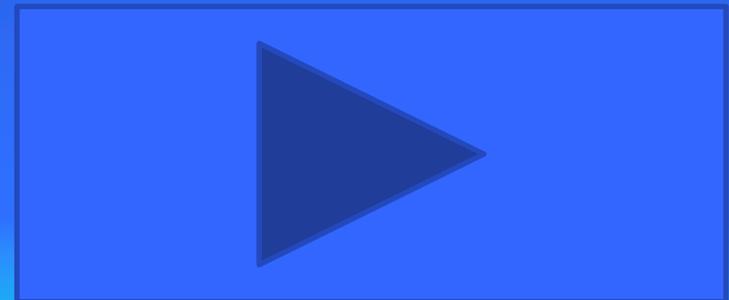
10. incapacità di concentrarsi o di ascoltare i colleghi ed i clienti, poi a casa anche i propri cari
11. seguire in modo crescente procedure rigidamente standardizzate da protocolli o usi e costumi
12. problemi di insonnia
13. evitare discussioni sul lavoro con i colleghi

burn out: i sintomi

14. preoccupazione per sé stessi
15. frequenti raffreddori e sindromi da raffreddamento, mal di testa e disturbi intestinali
16. frequenti infortuni

burn out: i sintomi

17. rigidità di pensiero e resistenza al cambiamento
18. eccessivo uso di farmaci
19. aumento delle tensioni familiari e coniugali
20. alto assenteismo



un manager carismatico giova alla salute del cuore dei suoi dipendenti

- una ricerca scientifica dal “Karolinska Institutet “ in Svezia ha evidenziato che quando le doti di leadership dei manager sono efficaci, risulta positiva anche la risposta dei suoi sottoposti, mentre se la leadership è negativa, sono negativi i risultati professionali e aumenta il rischio di malattie

il documento

- “The Impact of Managerial Leadership on stress and Health Among Employees”, redatto dalla dottoressa Anna Nyberg, è basato sui dati raccolti da 20.000 dipendenti provenienti da Svezia, Finlandia, Germania, Polonia e Italia e operanti in una gamma di attività estremamente vasta e eterogenea

lo studio ha quindi analizzato per un arco di 10 anni

- assenze per malattia, livelli di stress, salute ed esaurimento psicofisico dei dipendenti, mettendoli in relazione con la loro percezione della leadership dei manager
- tra i criteri di valutazione: la capacità di fornire ispirazione e supporto, la capacità di delega, l'autorità e l'onestà

ne risulta una chiara correlazione

- tra come i dipendenti giudicano la leadership dei loro manager e il rischio di sviluppare non solo malattie a breve termine, ma anche gravi malattie cardiovascolari nel corso degli anni successivi

ad esempio:

- gli uomini svedesi che avevano dimostrato disappunto nei confronti dei propri manager hanno dimostrato di avere il 25% di probabilità in più di soffrire di attacchi cardiaci nel corso dei 10 anni successivi

al contrario

- le donne e gli uomini che hanno etichettato il proprio manager come fonte di ispirazione, positività ed entusiasmo, hanno mostrato un numero minore di assenze per malattia

la dottoressa Nyberg

- conclude quindi il rapporto evidenziando come la relazione tra la percezione della leadership dei manager e lo stato di salute non riguardi solamente il periodo di lavoro, ma possa avere risvolti importanti anche più avanti nel corso della vita

gli obiettivi a più alto valore motivazionale

- **influenzati dall'individuo:** partecipare alla formulazione degli obiettivi
- **chiaramente visibili:** riconoscere nell'obiettivo i termini di qualità, quantità e la data limite
- **desiderabili:** perché significa soddisfare impegni assunti e l'essersi guadagnato un merito



gli obiettivi a più alto valore motivazionale

- **ragionevolmente difficili:** richiedere un grande impegno sia fisico che intellettuale, una vera “sfida” con se stesso
- **consequibili:** possibile da raggiungere secondo il parere del gruppo e con la collaborazione ed il consenso degli altri membri dell'organizzazione



gli obiettivi a più alto valore motivazionale

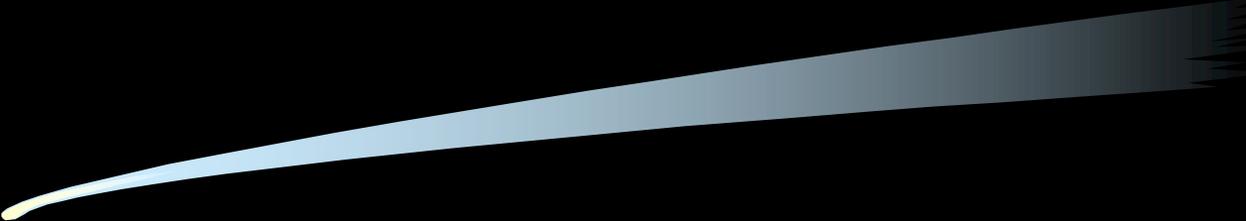
- **legati allo sviluppo professionale:** allargando la visuale degli individui migliorando le loro capacità decisorie e rafforzando l'atteggiamento
- **autorealizzativi:** il bisogno di autorealizzazione è continuamente stimolato e soddisfatto
- **responsabilizzanti:** il potere logora chi non ce l'ha



gli obiettivi a più alto valore motivazionale

- **richiedono cooperazione, partecipazione:** lo sforzo congiunto del gruppo accresce lo scambio di competenze e cementa il gruppo
- **sicuri, privi di rischi:** derivante dalla percezione di un ambiente sicuro e da sensazioni di fiducia in sé stessi, competenza e libertà di azione





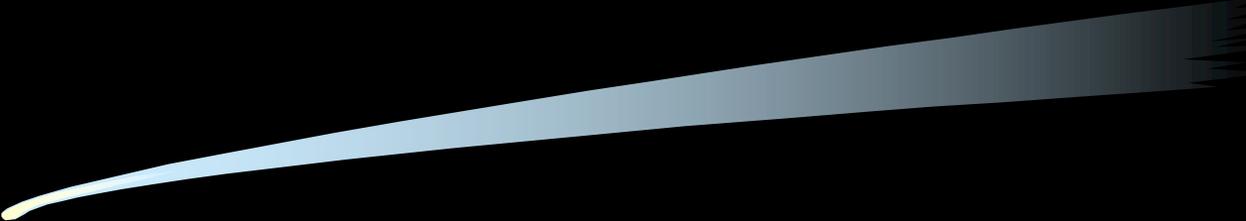
... e a proposito di obiettivi a più
alto valore motivazionale ...

una recente ricerca ha dimostrato che il personale considera più importante:

1. pieno apprezzamento per il lavoro svolto: **fate i dovuti complimenti**
2. sentirsi coinvolti nei problemi del lavoro
3. comprensione e interesse verso i problemi personali (per lui come persona)
4. buon livello salariale
5. sicurezza nel posto di lavoro
6. lavoro interessante
7. promozioni e crescita insieme all'azienda
8. lealtà della direzione verso i collaboratori
9. buone condizioni di lavoro
10. disciplina non opprimente

P. Ruggeri: "I nuovi condottieri"

il sentirsi,
coinvolti, impegnati ed apprezzati
ci induce ad avvertire
una profonda emozione positiva
ed a sviluppare
un grande coraggio e responsabilità



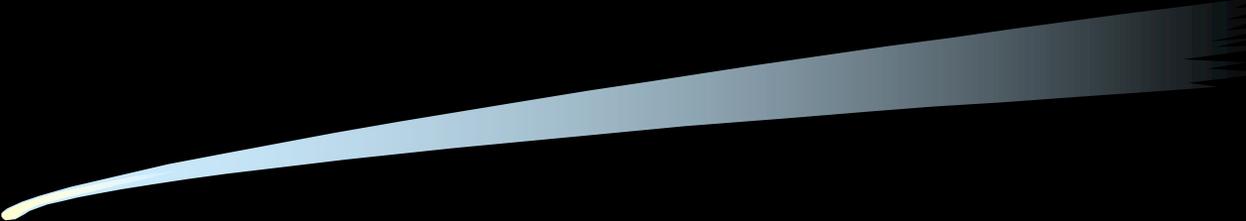
se tu vuoi invece
trasformare
un uomo in una nullità
non devi far altro che
ritenere inutile il suo lavoro

Dostoevskij

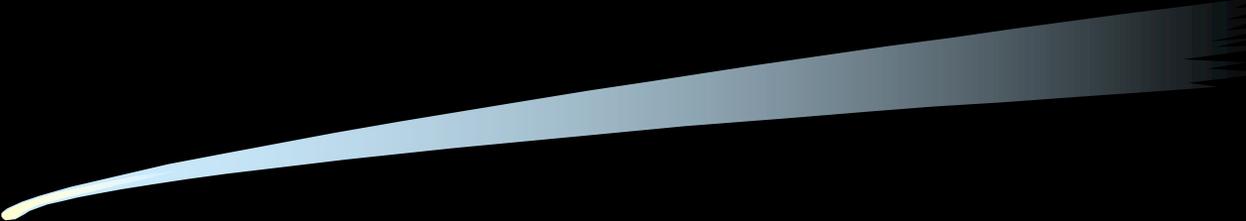
12
13
14
15
16
17
18
19
20
21
22
23
24
25
26
27
28
29
30
31
32
33
34
35
36
37
38
39
40
41
42
43
44
45
46
47
48
49
50
51
52
53
54
55
56
57
58
59
60
61
62
63
64
65
66
67
68
69
70
71
72
73
74
75
76
77
78
79
80
81
82
83
84
85
86
87
88
89
90
91
92
93
94
95
96
97
98
99
100

1
2
3
4
5
6
7
8
9
10
11
12
13
14
15
16
17
18
19
20
21
22
23
24
25
26
27
28
29
30
31
32
33
34
35
36
37
38
39
40
41
42
43
44
45
46
47
48
49
50
51
52
53
54
55
56
57
58
59
60
61
62
63
64
65
66
67
68
69
70
71
72
73
74
75
76
77
78
79
80
81
82
83
84
85
86
87
88
89
90
91
92
93
94
95
96
97
98
99
100





gli altri hanno sempre qualche
cosa di positivo da insegnarci,
dobbiamo impegnarci a cercarla



senza un obiettivo e un progetto

non si può raggiungere una meta



Gesù aveva un obiettivo e un progetto e li rispettò sempre

- questa è la ragione principale del suo successo
- aveva un obiettivo e lo perseguì
- nulla lo scoraggiò, sapendo che il Suo progetto doveva giungere ad una prima conclusione a Gerusalemme per un messaggio eterno



un principio fondamentale del management

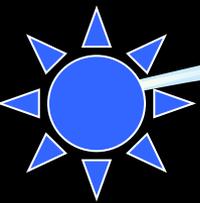
- è avere un obiettivo e un relativo progetto in cui essere profondamente coinvolti e poi prefiggersi di realizzarlo con determinazione e proattività senza sprecare energie



spesso chi non ha un progetto

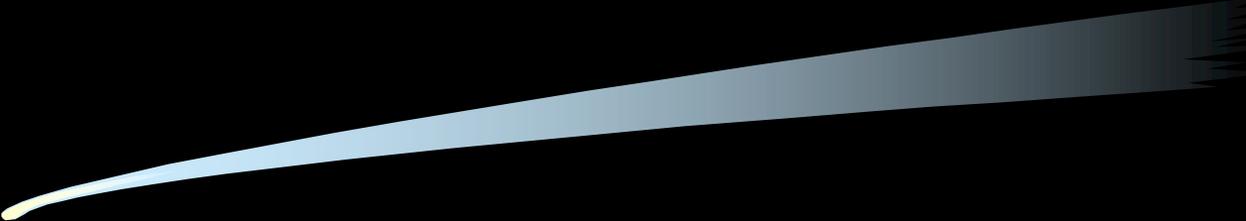
- pensa di farsi bello oscurando gli altri
- diffidate da chi non presenta un progetto di miglioramento o un programma politico e che contemporaneamente parla male del collega o dell'avversario politico





senza una meta e un progetto

- non si realizzerà mai niente di straordinario sprecando una marea di tempo ed energie all'avventura: tanta inutile fatica
- di solito, senza un progetto, si potrà solamente reagire alle circostanze, a ciò che capita, cioè a sopravvivere diventando reattivi e pessimisti



piangere è facile!

lamentarsi è facile!

bisogna agire!!!

e fare tutto con entusiasmo

e passione

A 3D perspective view of a green grid floor with several colorful rectangular blocks of varying sizes and colors (red, yellow, blue, green, purple) scattered across it. The blocks are arranged in a way that suggests a structure or layout. A white speech bubble is positioned in the upper left, and another is in the lower right.

una struttura di relazioni ...

... per affrontare il cambiamento

grazie dell'attenzione

verso dove vi state dirigendo?

- prendiamo costantemente decisioni, piccole o grandi, sicure o rischiose
- persino decidere di non agire è a sua volta una decisione, che comporta le sue **conseguenze**

decidendo

- esercitiamo il nostro massimo diritto:
il libero arbitrio
- diritto di cui non ci possono privare nemmeno nelle circostanze più terribili perché, per quanto ristrette possano essere le alternative, avremo sempre un margine di scelta

nelle nostre decisioni

- vengono riflesse le nostre credenze, i nostri valori, i nostri atteggiamenti e addirittura la nostra autostima oltre al concetto degli altri
- per mezzo di esse ci convertiamo nei creatori delle condizioni della nostra vita, nei fautori del nostro destino

nelle nostre mani

- risiede una parte delle possibilità di diventare ciò che davvero vogliamo essere o di trasformarci in una versione mediocre di noi stessi

senza fretta, ma senza fermarsi

- ci sono alcune decisioni che sono facili da prendere,
- ma ce ne sono altre che non ci fanno **dormire la notte**, perché abbiamo tante opzioni e non sappiamo quale scegliere oppure perché pensiamo in anticipo alle possibili conseguenze di queste scelte

quando si tratta di decisioni difficili

- è fondamentale sapere quello che si vuole realmente, cosa che implica un processo e una ricerca dentro noi stessi
- per quanto questo possa sembrare semplice, in realtà non lo è, perché è necessario armarsi di coraggio ed onestà e mettere a tacere molte voci ingannevoli che non riflettono la nostra essenza, ma sono invece il prodotto di condizionamenti avvenuti nel corso della vita

quando finalmente avvertiamo il silenzio dentro di noi

- e riusciamo ad ascoltare il nostro cuore, quel che emerge potrebbe spaventarci, perché potrebbe essere necessario disfarsi di alcune strutture che fino a quel momento avevano rappresentato per noi una base sicura

fra queste includiamo:

- la carriera, le amicizie, le relazioni, il matrimonio,..., che forse rispondono all'esigenza di ricercare l'approvazione degli altri e di soddisfare aspettative altrui oppure di trovare la sicurezza materiale o di evitare i rischi e le critiche

vale però la pena di osare

- affrontare le nostre paure e seguire la nostra intuizione, dato che possiamo correggere gli inevitabili **errori** commessi durante il percorso
- **mentre autocondannarsi a vivere una vita mediocre è sempre un triste destino**

come decidere?

- per aiutarvi a navigare in questo mare burrascoso delle decisioni da prendere, vi propongo una guida, che vi seguirà un passo dopo l'altro fino a giungere ad un porto sicuro:

1. formulate la decisione che volete prendere

- scrivendo una descrizione quanto più precisa e breve possibile
- potete realizzare un collage di immagini riguardanti quello che volete conseguire come una fonte di ispirazione ad aiutare a visualizzare la vostra meta in maniera più chiara

2. identificate il problema o la necessità sottostante che vi rende difficile prendere questa decisione

- prendete nota delle inquietudini che la riguardano e dei fattori che la complicano



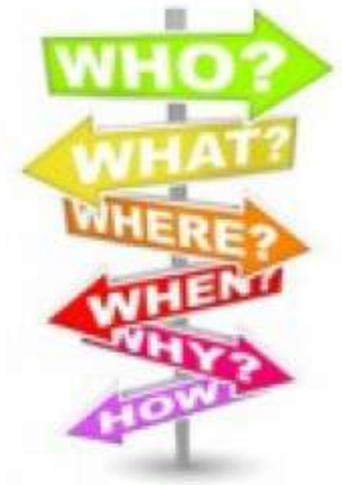
3. formulate l'obiettivo che volete raggiungere

- mettendo per iscritto le possibili conseguenze di quella decisione e quello che volete ricavare da questa scelta



4. individuate le risorse che possono aiutarvi in questa decisione

- come le persone o le organizzazioni che possono darvi una mano offrendovi informazioni, preparazione, **empatia** o dei saggi consigli



5. analizzate altre opzioni, decisioni, o alternative

- fate una lista per osservare la situazione da diverse angolazioni
- questo vi può arrecare idee interessanti
- includete nell'elenco anche quelle "idee pazzе" che adesso non vi convincono, ma che, con il tempo, chissà ...



6. soppesate le alternative

- cercando di prevedere i rischi e le conseguenze positive e negative di ognuna



7. prendete la vostra decisione

- scegliendo l'opzione che più corrisponda alla vostra **personalità**



8. decidete come agire

- partendo dalla decisione che avete preso



9. valutate la vostra decisione

- verificando come vi sentite in rapporto al percorso compiuto



è chiaro che prendere decisioni

- è un processo tortuoso, a causa di tanti i fattori che sono in gioco e del fatto che nessuno ci insegna a farlo
- ma, applicando tutti questi consigli e facendo ricorso alla vostra sorgente interiore di motivazione, saggezza e ispirazione, potete ottenere la ricompensa migliore: **realizzare i vostri sogni**