

Nursind

**DECISIONE ED ERRORE:
COMPETENZE E
RESPONSABILITA'**



**"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"**

**se qualcuno sta pensando ad un
«deragliamento intelligente»
per uscire
dal proprio settore in crisi,
ecco alcuni esempi di aree
professionali che invece hanno
buone possibilità di crescita
nel mondo**

ecco i 7 settori che hanno migliori aspettative

1. **infermieristica** (nel mondo)
2. energia (nel mondo)
3. interpretariato e traduzione (nel mondo)
4. sviluppo web e software (nel mondo)
5. ingegneria (nel mondo)
6. insegnamento (USA, Cina, Brasile, India)
7. imprenditoria (USA, Cina, Brasile, India)

il termine competenza si può usare per identificare:

- la competenza professionale: professional competence, background
- la conoscenza specifica: expertise
- la pertinenza: authority, competence, jurisdiction
- il compenso, emolumento: fee, remuneration

sempre più

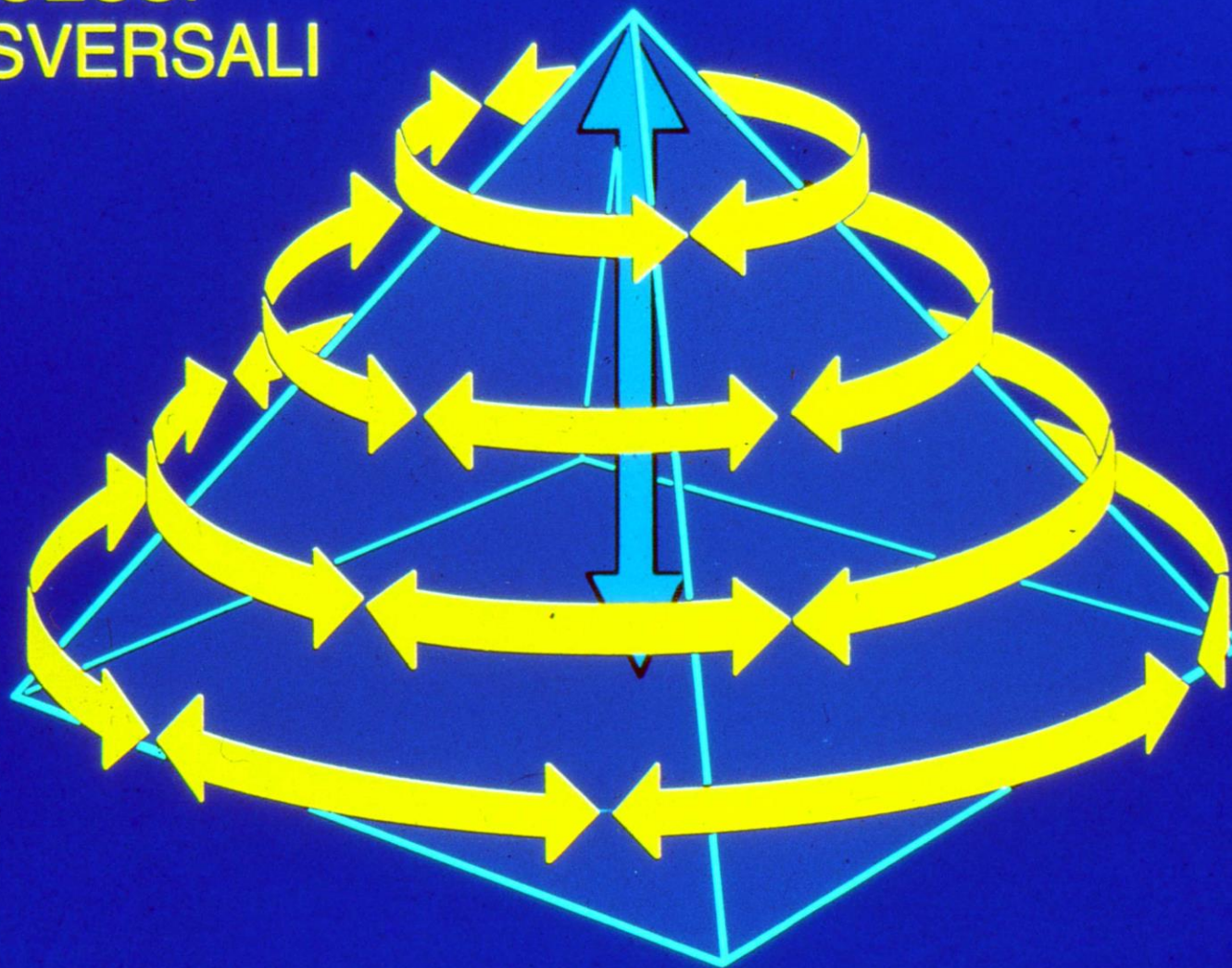
- il tema della valorizzazione e dello sviluppo delle persone assume una rilevanza particolare all'interno delle aziende pubbliche e private divenendo oggetto di riflessioni ed interrogativi per tutti coloro che, direttamente o indirettamente, sono chiamati ad affrontare l'importante e difficile argomento delle competenze professionali

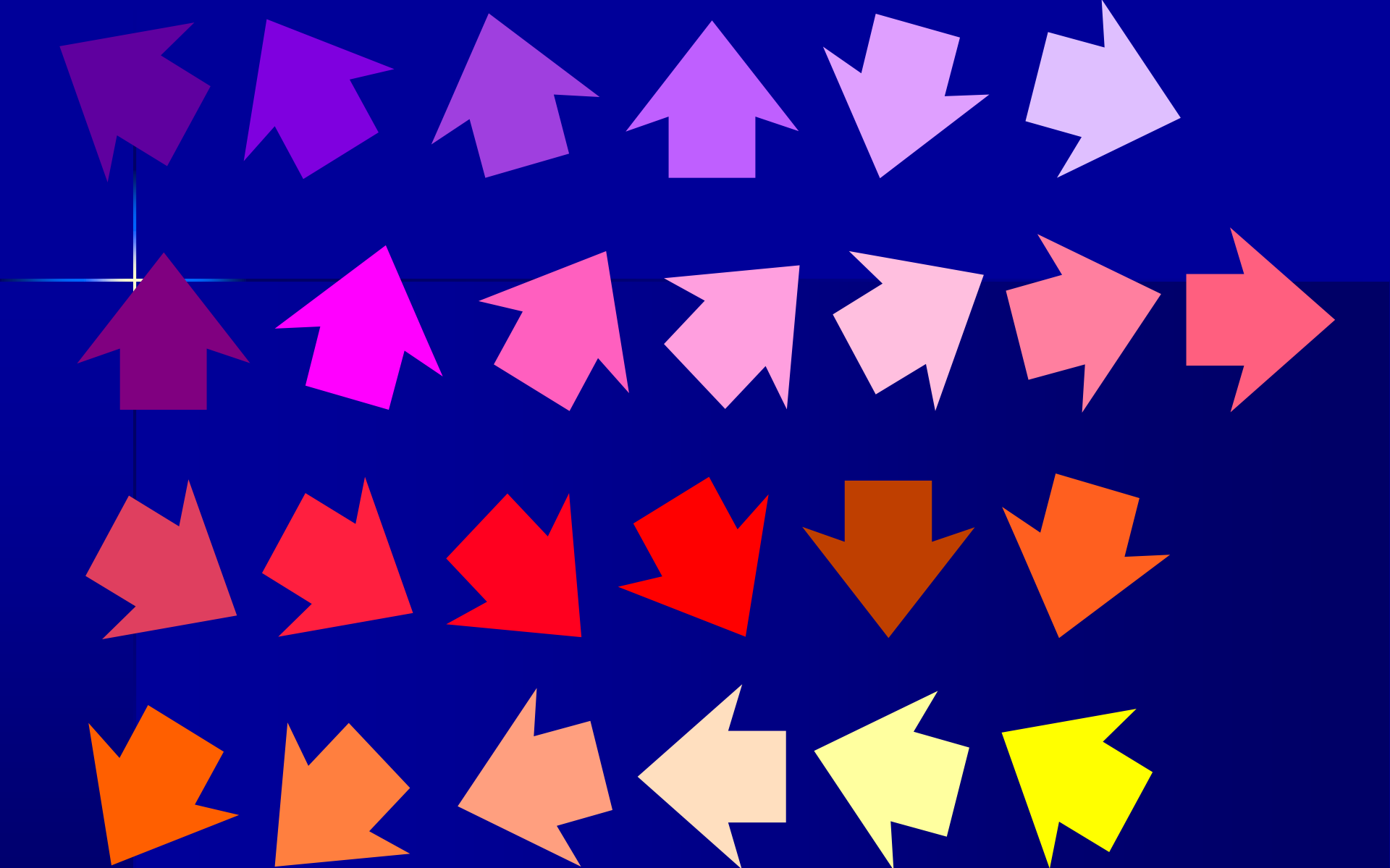
il lavoro

- non è più (o non dovrebbe essere) composto da una serie di compiti da svolgere sulla base di procedure o del “abbiamo sempre fatto così” o del “tu non devi pensare, ma devi fare ciò che dico io!”,
- piuttosto deve tendere a conseguire risultati sulla base di scelte e decisioni che non sono più legate al vertice gerarchico, bensì a tutti gli attori aziendali

**quello che era
prerogativa di pochi
deve diventare
un dovere di molti**

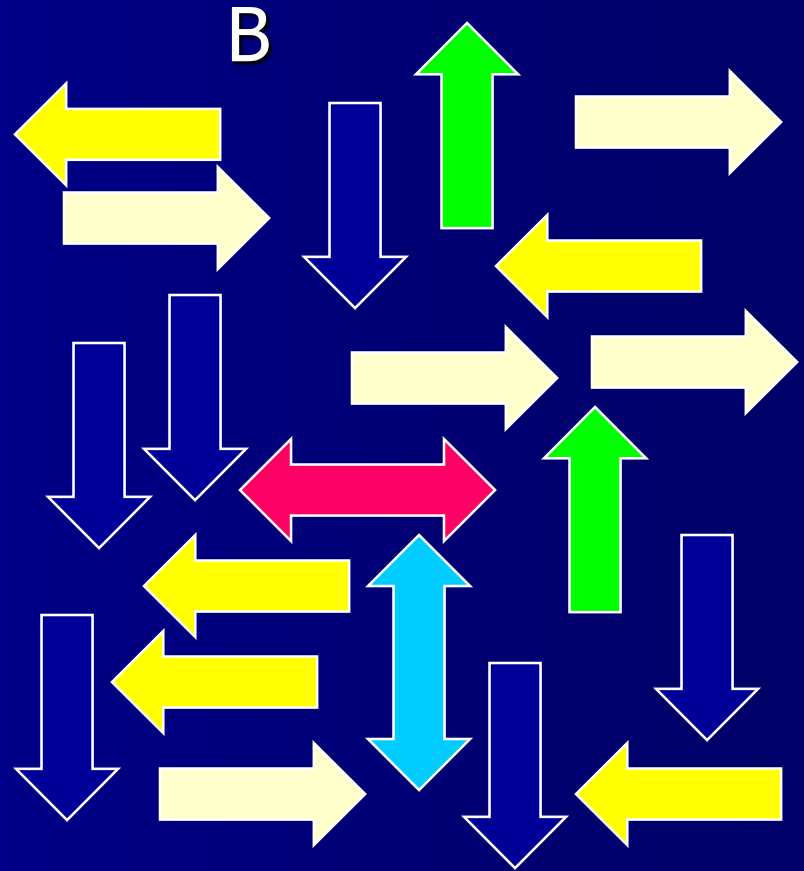
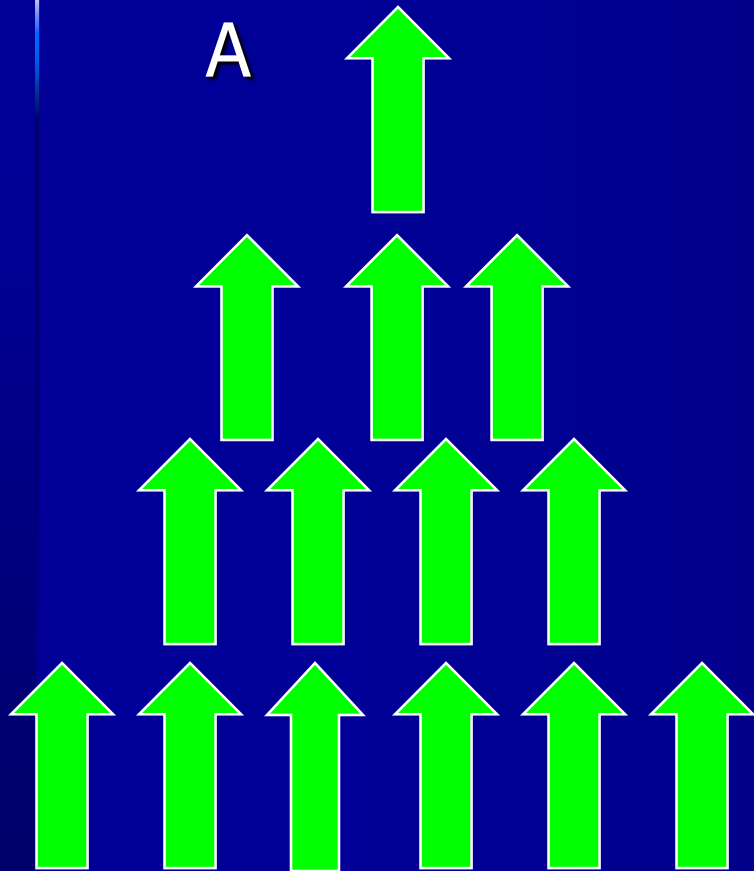
PROCESSI TRASVERSALI





nasce l'esigenza di focalizzazione

focalizzazione di nuovi modelli



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

Rosetta Brignone

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**

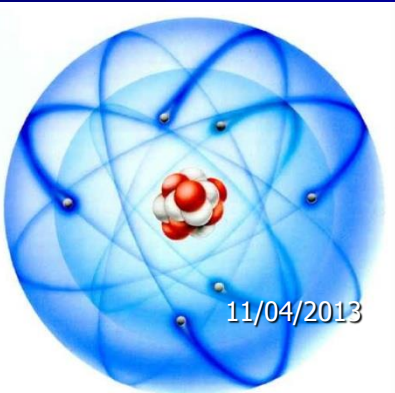
nel mondo sanitario
la crisi di cambiamento
è principalmente di natura
culturale

il meccanicismo di Newton
che ha portato il riduzionismo e
il modello lineare causa-effetto
è la principale causa delle
resistenze verso la
scienza della complessità
nella quale Einstein con la teoria
della relatività vede la vita come
rete di relazioni in un modello
sistemico

può apparire scontato e condivisibile da
tutti affermare che il punto di partenza
fondante la cultura della medicina sia la
persona malata nella sua unità psichica,
fisica e sociale

eppure il fare medicina, così come
storicamente si è venuto determinando ed
evolvendo, ha eluso ed elude troppo
spesso le implicazioni pratiche di questa
ovvia affermazione

Franco Basaglia amava ripetere e ricordare
che salute e malattia sono le due facce di una
stessa sfera, che rotolando fa notare la sua
contraddizione: la vita terrena e la morte,
come il giorno e la notte, il tutto all'interno
dell'esistenza eterna



con tale affermazione egli intendeva

sollecitarci a riflettere sul come e sul

quanto, nell'attuale organizzazione

socio-sanitaria:



11/04/2013

Dott. Roberto Biancat

22

viene negata la possibilità di vivere la
malattia come elemento naturale ed
inscindibile di ogni vicenda umana

a questa negazione ha certamente
contribuito la scienza medica:
nel suo itinerario storico è possibile
rintracciare modelli, metodi
e significati di ciò

la facoltà non prevede materie “antropologiche”

- chi è l'uomo?
- perché si nasce?
- qual è lo scopo della vita?
- perché soffriamo, ci ammaliamo, invecchiamo e moriamo?
- quali conflitti ha l'uomo?

l'uomo di oggi vuole ed esige una relazione antropocentrica, cerca un'identità personale ed un livello partecipativo

sia nelle società letterate come in quelle
illetterate, sia nei testi di filosofia come
nei detti popolari, ovunque si scopre
quanto fascino ha suscitato il mistero
della vita umana

e ogni cultura dominante ha espresso una
sua verità estemporanea, formule sull'uomo
costituite a proprio uso e consumo.

Verità legate al proprio tempo soggette a
continue smentite nella ricerca di nuove
verità

il materialismo di Newton e Darwin sostenne che

- tutto ciò che esiste è visibile, quantizzabile, tangibile
- i fenomeni, prima di essere riconosciuti dal mondo scientifico, devono essere riprodotti in laboratorio almeno tre volte

Newton, Isaac (Woolsthorpe, Lincolnshire 1642 - Londra 1727),
fisico e matematico inglese

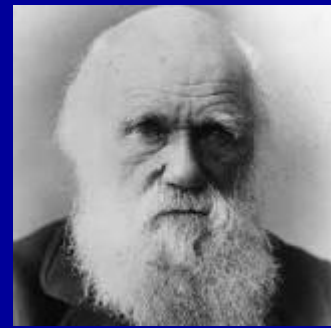
Isaac Newton

- vissuto tra il XVII e il XVIII secolo, fu uno dei più grandi scienziati di tutti i tempi
- a lui si devono i principi della dinamica, la legge della gravitazione universale, il calcolo infinitesimale e importanti scoperte sulla natura della luce e dei colori



Darwin, Charles

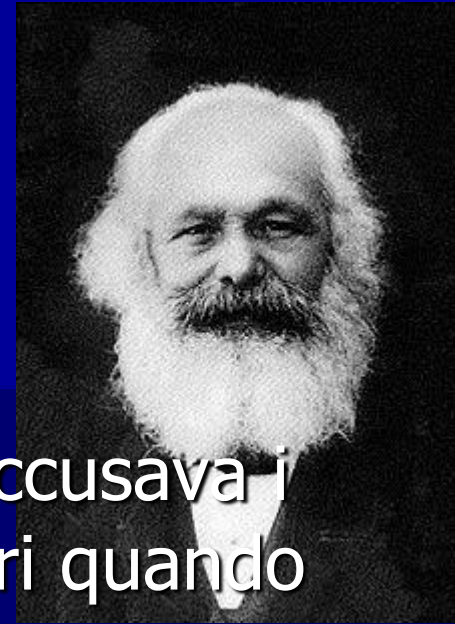
(Shrewsbury, Shropshire 1809 - Down, Kent 1882),



- naturalista britannico, fondatore delle teorie dell'evoluzionismo e della selezione naturale, le quali continuano ancora oggi a esercitare un'enorme influenza sulle scienze naturali e, più in generale, sullo sviluppo del pensiero moderno

Carl Marx

Treviri, 5 maggio 1818, Londra, 14 marzo 1883



- in sintonia alla cultura dell'epoca accusava i preti di vendere "oppio" per i poveri quando essi dicevano: "beati gli ultimi che saranno i primi"
- "ma dov'è Dio?"
- "se i miracoli esistono devono essere dimostrati, come tutti i fenomeni che assurgono ad una descrizione scientifica, almeno tre volte di seguito in laboratorio"

Marx, Karl

- filosofo, economista e pensatore politico tedesco, fondatore con Friedrich Engels del socialismo scientifico

**Cartesio gettò le basi dell'attuale
concetto biologico medico dell'uomo
noto anche col nome italianizzato di
Cartesio, filosofo, scienziato e
matematico francese, considerato il
fondatore della filosofia moderna**

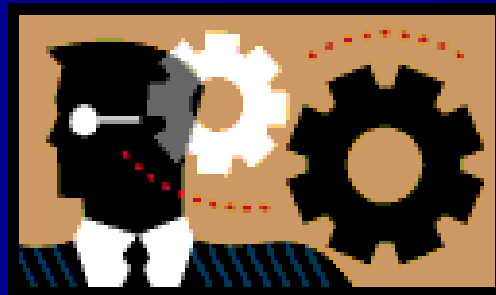
Descartes, René, La Haye, Turenna 1596 - Stoccolma 1650



Descartes proseguì nella sua riflessione

- sostenendo che Dio aveva creato due ordini di sostanze: la sostanza pensante (*res cogitans*) e la sostanza estesa (*res extensa*)
- quest'ultima si identifica con la materia, la cui caratteristica essenziale è quella di occupare una determinata estensione spaziale; pertanto, se la sostanza pensante si conforma alle leggi del pensiero, la sostanza estesa si conforma alle leggi meccaniche della fisica; ne nasceva il problema di conciliare l'anima, in quanto spirituale e inestesa, con il corpo, in quanto realtà materiale ed estesa
- la bipartizione della realtà nelle due sostanze, quella fisica e quella mentale, è nota come dualismo cartesiano e ha influenzato straordinariamente la filosofia moderna

uomo come dualità: una macchina corporea guidata dal cervello



il metodo di studio adottato

dai materialisti fu

scompositivo, riduzionista,

elementarista

gli effetti della cultura cartesiana furono molteplici:

nel processo di rivoluzione industriale la
scuola di direzione scientifica studiava
l'ottimizzazione della produttività
dell'uomo considerandolo alla stregua di
una macchina



Dott. Roberto Biancat



Rivoluzione Industriale

- espressione che designa il passaggio, avvenuto nella gran parte dei paesi occidentali a partire dalla seconda metà del XVIII secolo, da un'economia tradizionale basata principalmente sull'agricoltura a un'economia incentrata sulla produzione automatizzata di beni all'interno di fabbriche di grandi dimensioni

Taylor, Frederick Winslow

- ingegnere industriale statunitense, considerato il fondatore del metodo dell'organizzazione scientifica del lavoro prende, appunto, il nome di taylorismo

Germantown, Pennsylvania 1856 - Philadelphia 1915



la divisione del lavoro

- si diffuse durante il Medioevo grazie alla creazione delle corporazioni
- nel tardo Medioevo, essa apparve per la prima volta su vasta scala, insieme a un aumento della produzione dei beni di consumo
- tra la fine del XVIII e l'inizio del XIX secolo la rivoluzione industriale creò il moderno sistema industriale e diede un fortissimo impulso allo sviluppo della divisione del lavoro

nell'industria moderna

- la divisione del lavoro in migliaia di processi e specializzazioni individuali ha creato complessi problemi tecnici, organizzativi e di personale, per affrontare i quali sono state approntate tecniche di organizzazione industriale a svantaggio delle relazioni umane



**analizzarono tutte le attività
complesse in sequenze di compiti**

job description

BISOGNI : primari

DIREZIONE : autoritaria

CONTRATTO : economico

divisione del lavoro in economia

- scomposizione del lavoro impiegato nella produzione e nel commercio in operazioni eseguite da diversi lavoratori o gruppi di lavoratori



- la divisione del processo produttivo in singole operazioni, ciascuna svolta da gruppi diversi di lavoratori, è una caratteristica comune a molte fabbriche moderne e costituisce il presupposto della “catena di montaggio”
- l'automobile, ad esempio, è composta da migliaia di parti, ognuna delle quali richiede un certo numero di processi produttivi:
 - queste parti vengono fabbricate in impianti e da lavoratori specializzati per ogni singola fase di lavorazione

- l'obiettivo della divisione del lavoro è l'aumento della produttività attraverso:
 - la convinzione di un marcato aumento dell'efficienza individuale e collettiva dovuta alla specializzazione e al conseguente aumento di abilità;
 - il risparmio, soprattutto di tempo, nell'apprendistato dei lavoratori;
 - l'uso continuativo di strumenti che altrimenti resterebbero inutilizzati durante gli spostamenti dei lavoratori da processo a processo;
 - lo sviluppo di utensili,

nasce:

1 la specializzazione:

**acquisizione di una
competenza specifica in
un ramo particolare di
un'attività o di uno studio**

2 la mansione:

**attribuzione di compiti,
doveri, incarichi**

Weber Max

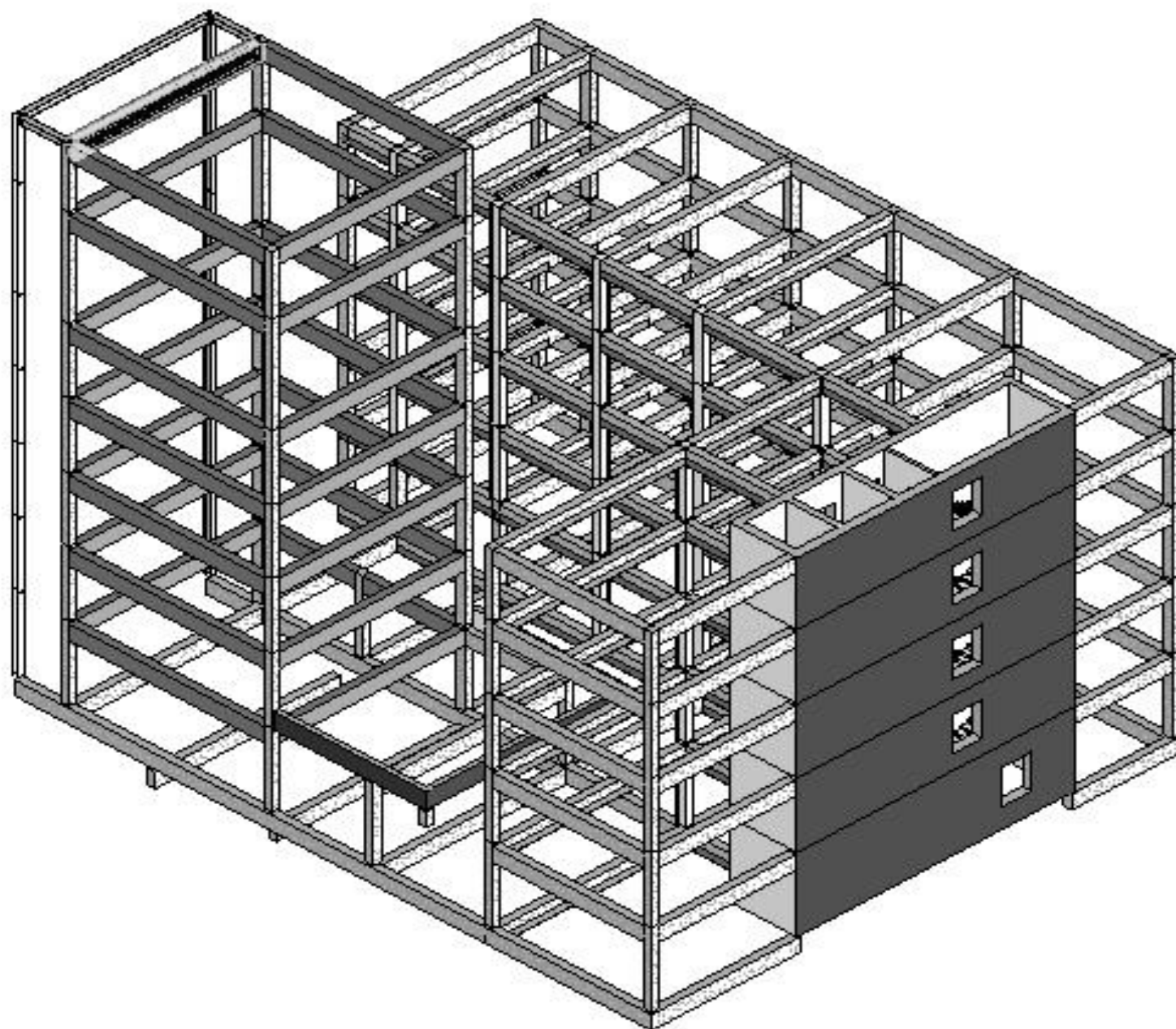
Erfurt 1864 - Monaco di Baviera 1920

- economista e sociologo tedesco,
- è considerato uno dei fondatori del pensiero sociologico moderno
- con “l'etica protestante” e “lo spirito del capitalismo”, analizzò l'influenza dei valori religiosi sull'economia di una società, e in particolare sullo sviluppo della mentalità capitalista



Max Weber

- nel ricostruire le istituzioni, dopo l'analisi scompositiva, descriveva la fabbrica come una semplice somma di strutture operative, aventi una specializzazione e all'interno delle quali vi era un capo che dava ordini e controllava degli operai con delle mansioni precise; frutto dello studio scompositivo tayloristico



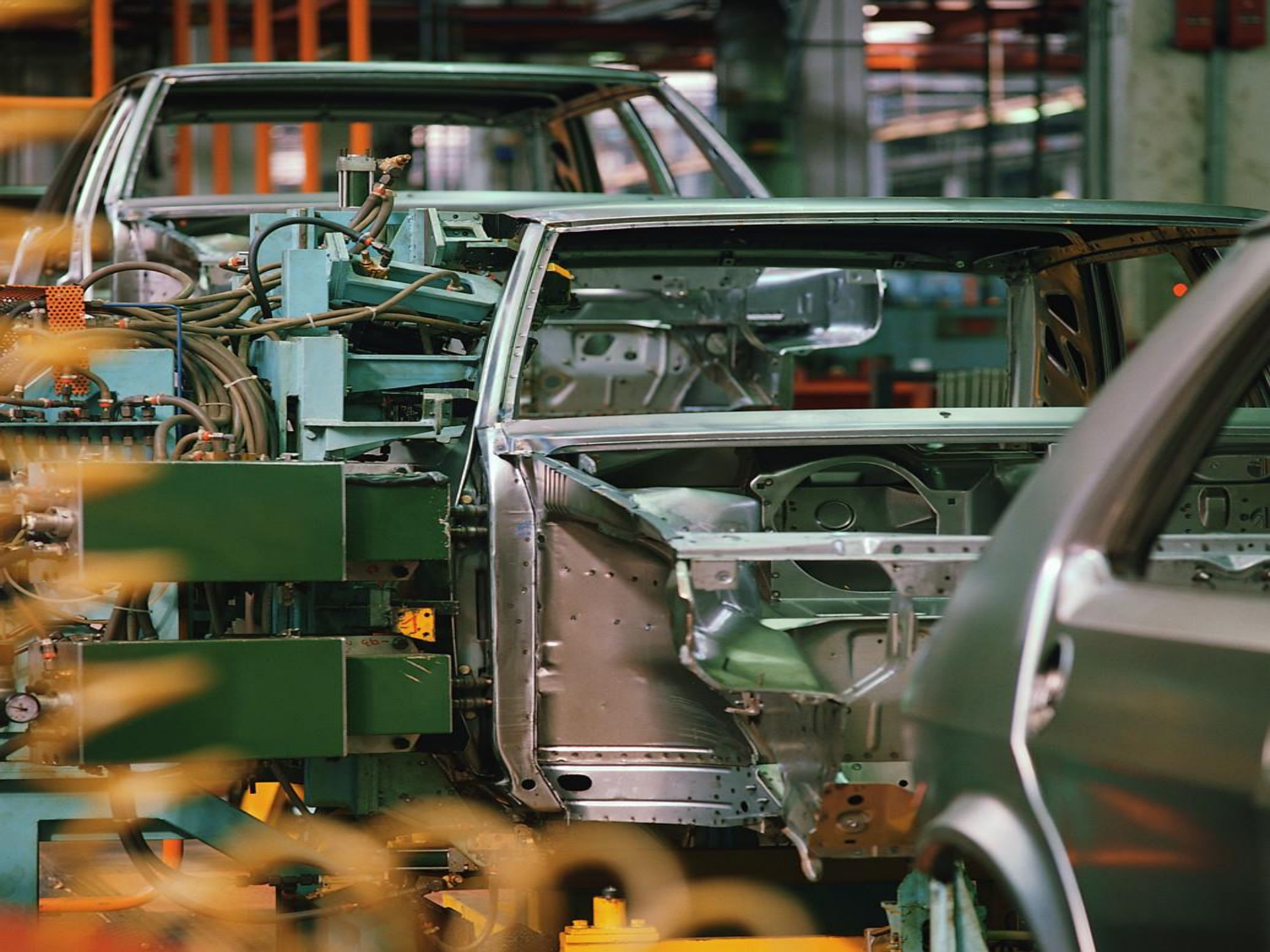
nel 1913 l'industriale statunitense Henry Ford

- adotta nella sua fabbrica di automobili un sistema di produzione fondato sull'uso di parti standardizzate intercambiabili e sulla catena di montaggio
- la nuova tecnica produttiva è destinata a essere adottata da tutto il sistema industriale



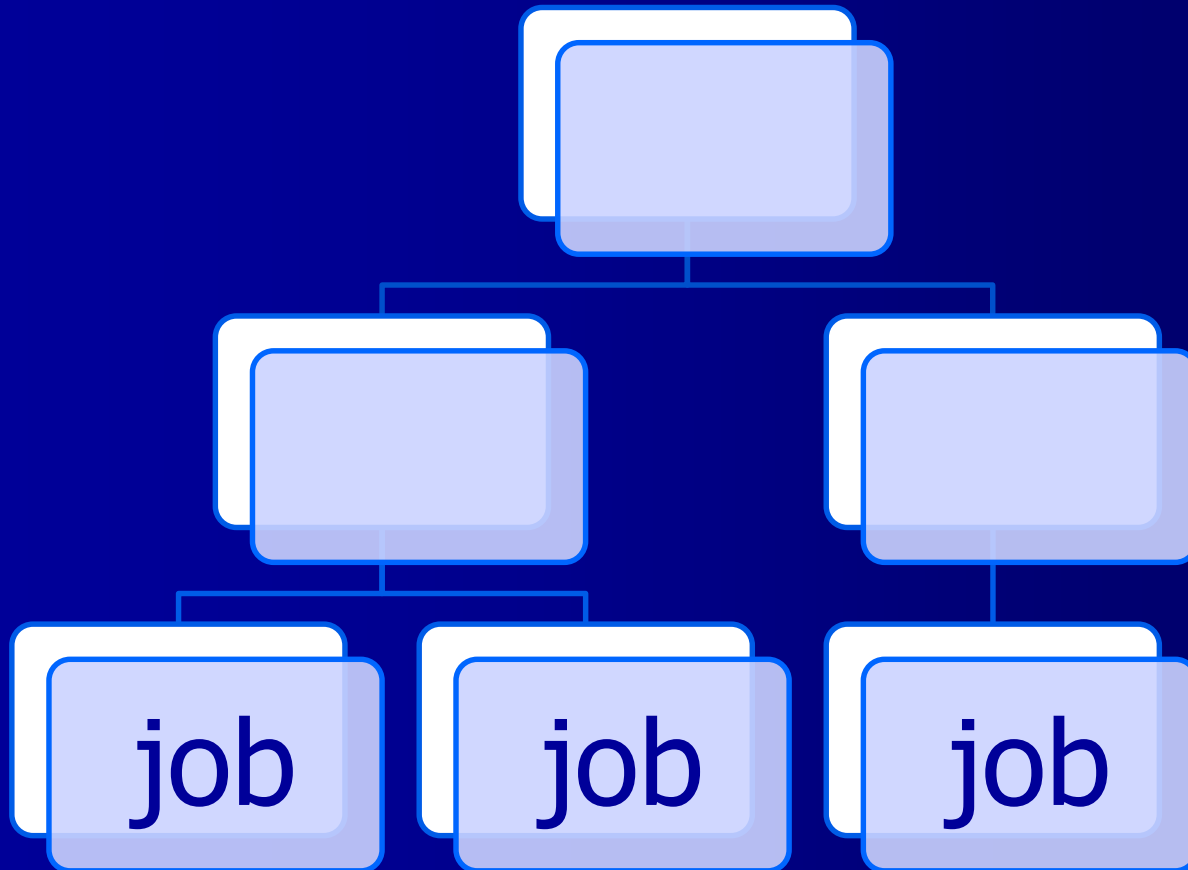


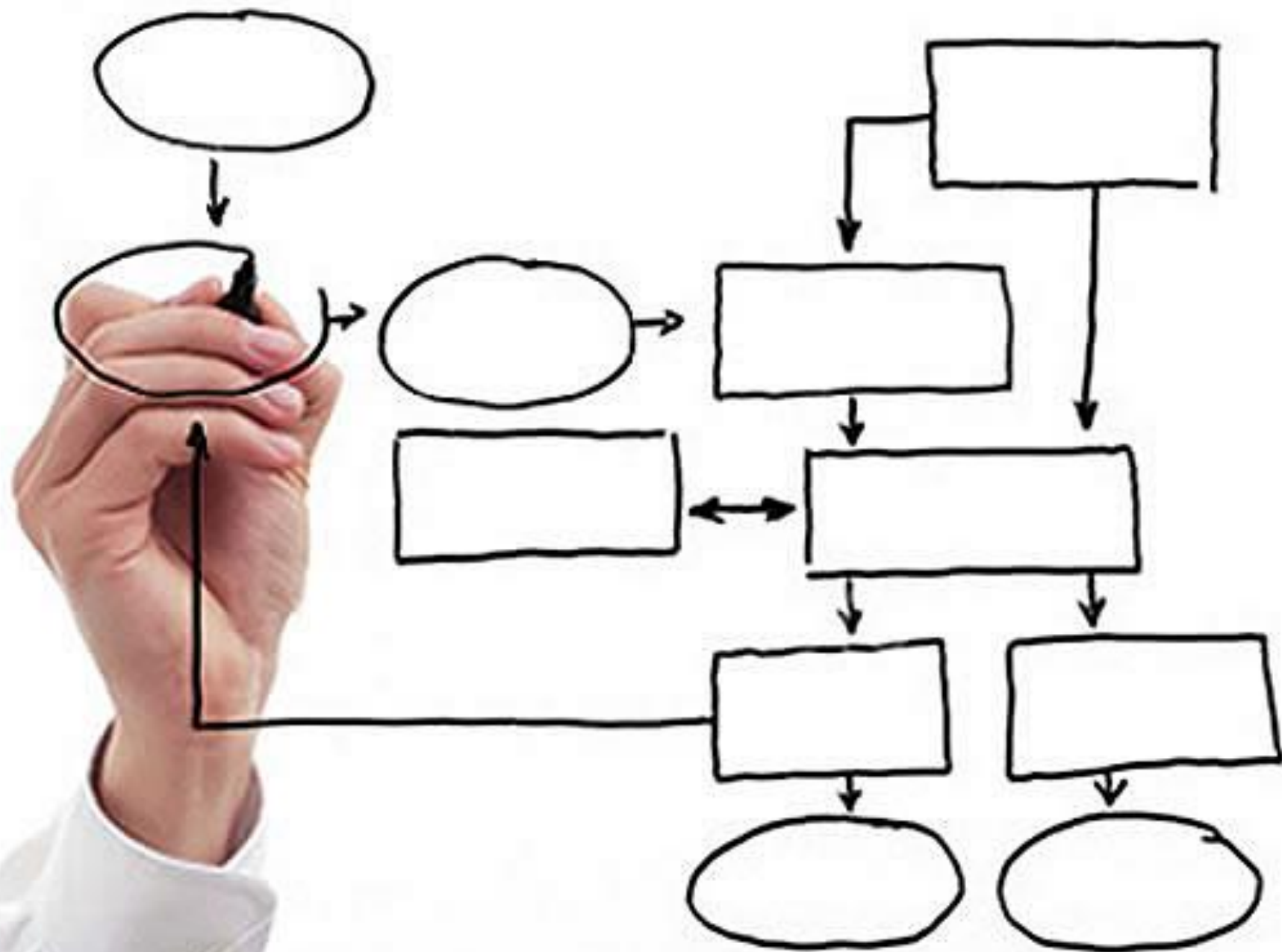






la gerarchia: rapporto reciproco di supremazia e subordinazione









altri effetti della cultura cartesiana:

la Pedagogia considerava il discente
un vaso vuoto da riempire



**dalla cultura cartesiana
nacque l'attuale concetto
biologico medico dell'uomo**

- **salute:** buon funzionamento della macchina corporea
- **malattia:** alterato funzionamento
- **sintomi:** i segnali della malattia

il metodo di studio nella medicina venne applicato



al cadavere, che materialisticamente
uguale all'uomo, divenne oggetto dello
studio scompositivo per comprendere



l'essere umano





teatro anatomico
dell'università di Bologna



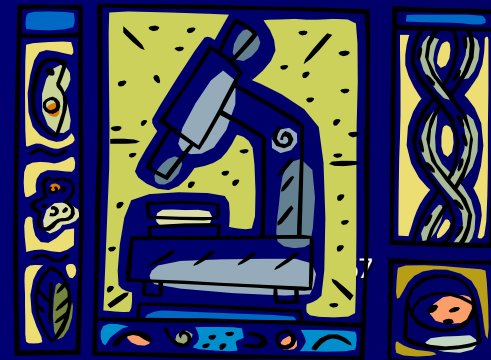


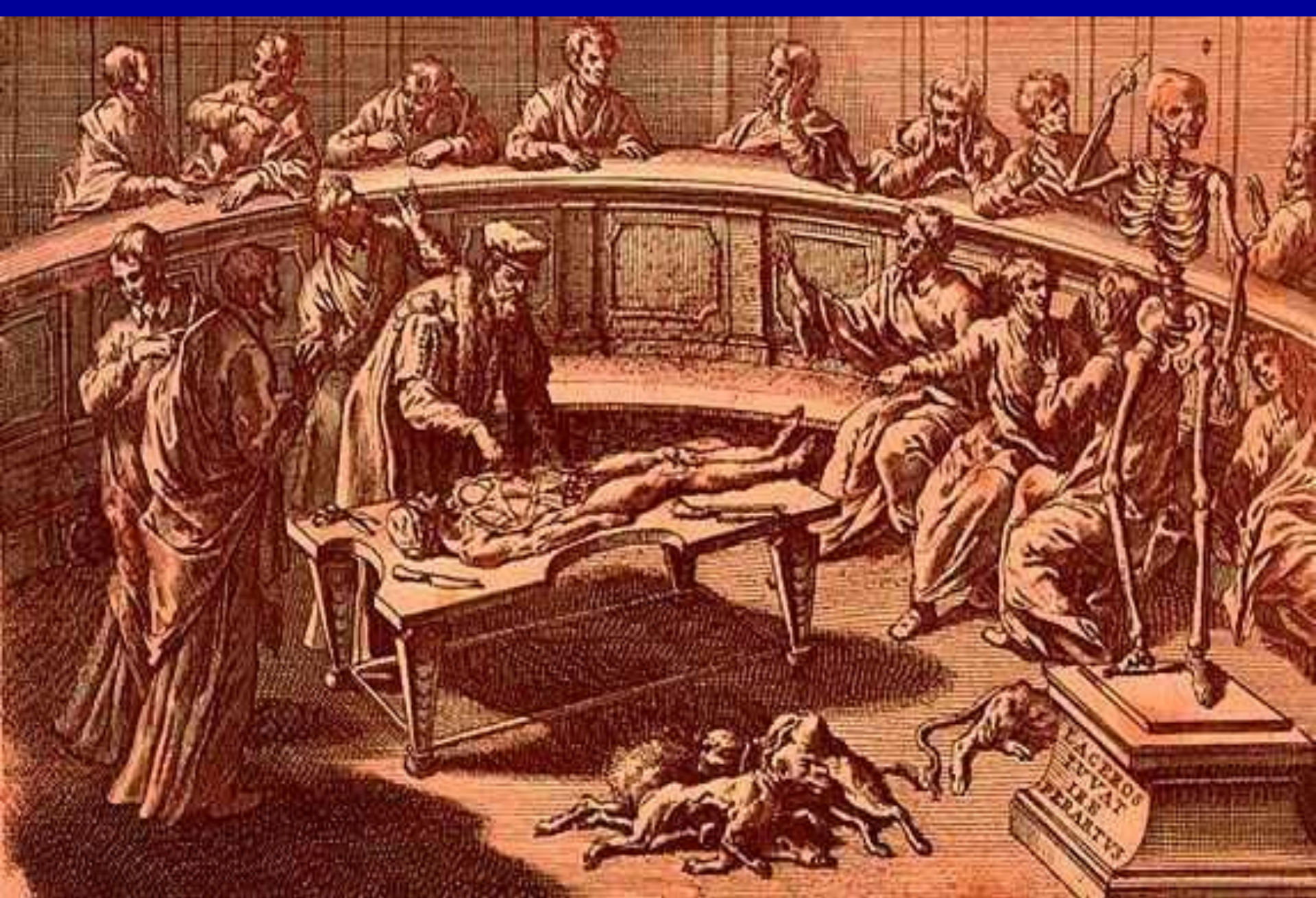
nel tentativo di capire la macchina corporea

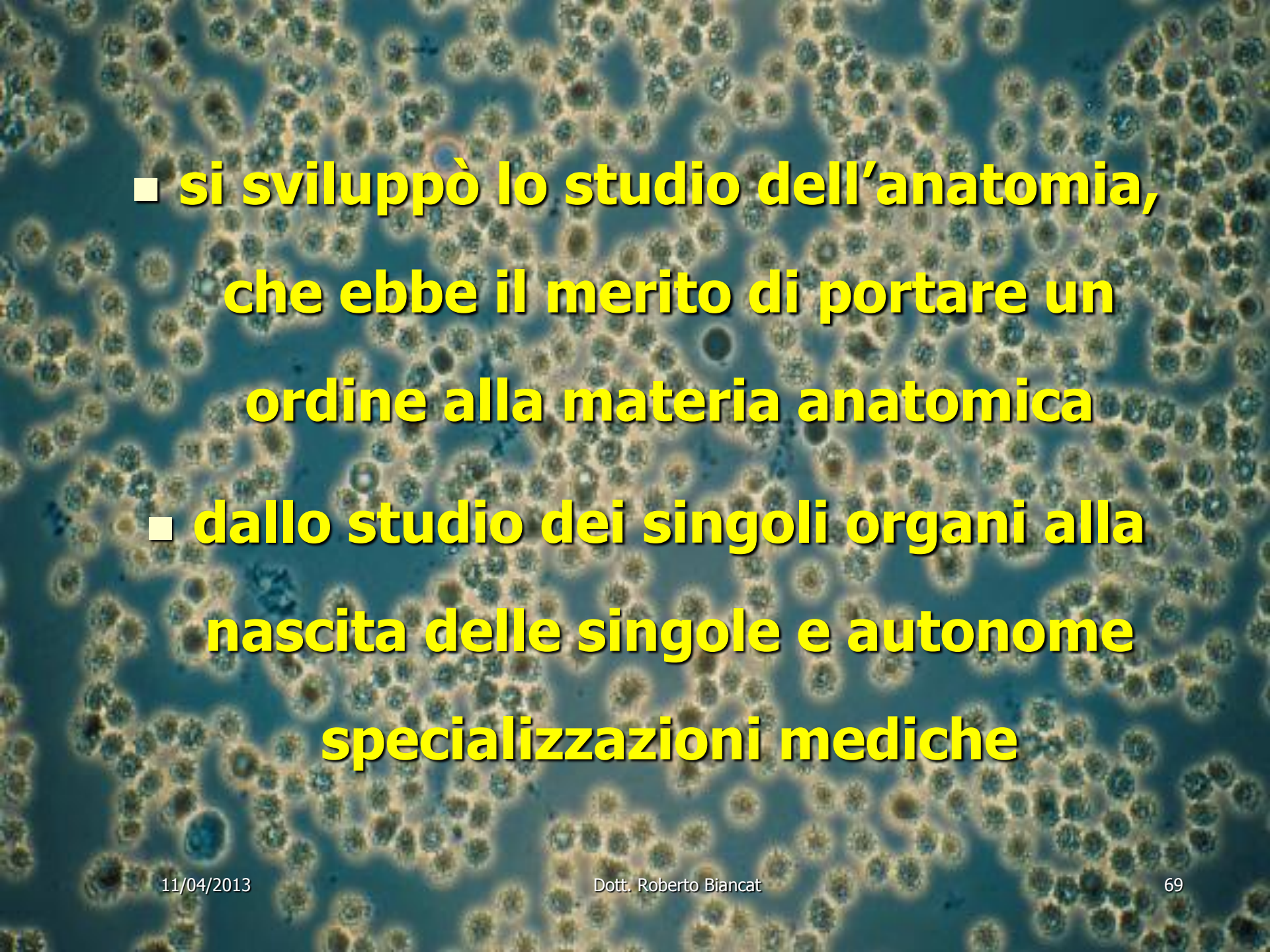
- hanno ignorato l'ambiente
- hanno separato l'uomo dalla mente
- hanno smontato il cadavere, usando come unità di misura i diversi parenchimi, che vennero definiti organi, distinguendo così tessuto da tessuto, cellula da cellula, fino a livello molecolare ed atomico

come tutti gli scienziati si cercava nel particolare

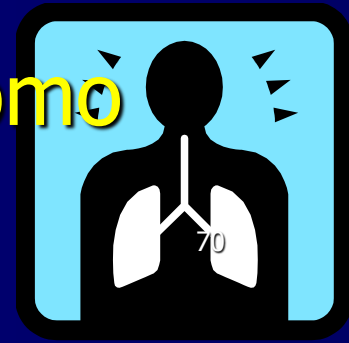
- il cadavere venne scisso dapprima a seconda della diversità dei tessuti
- l'analisi proseguì nella scomposizione strutturale dei tessuti





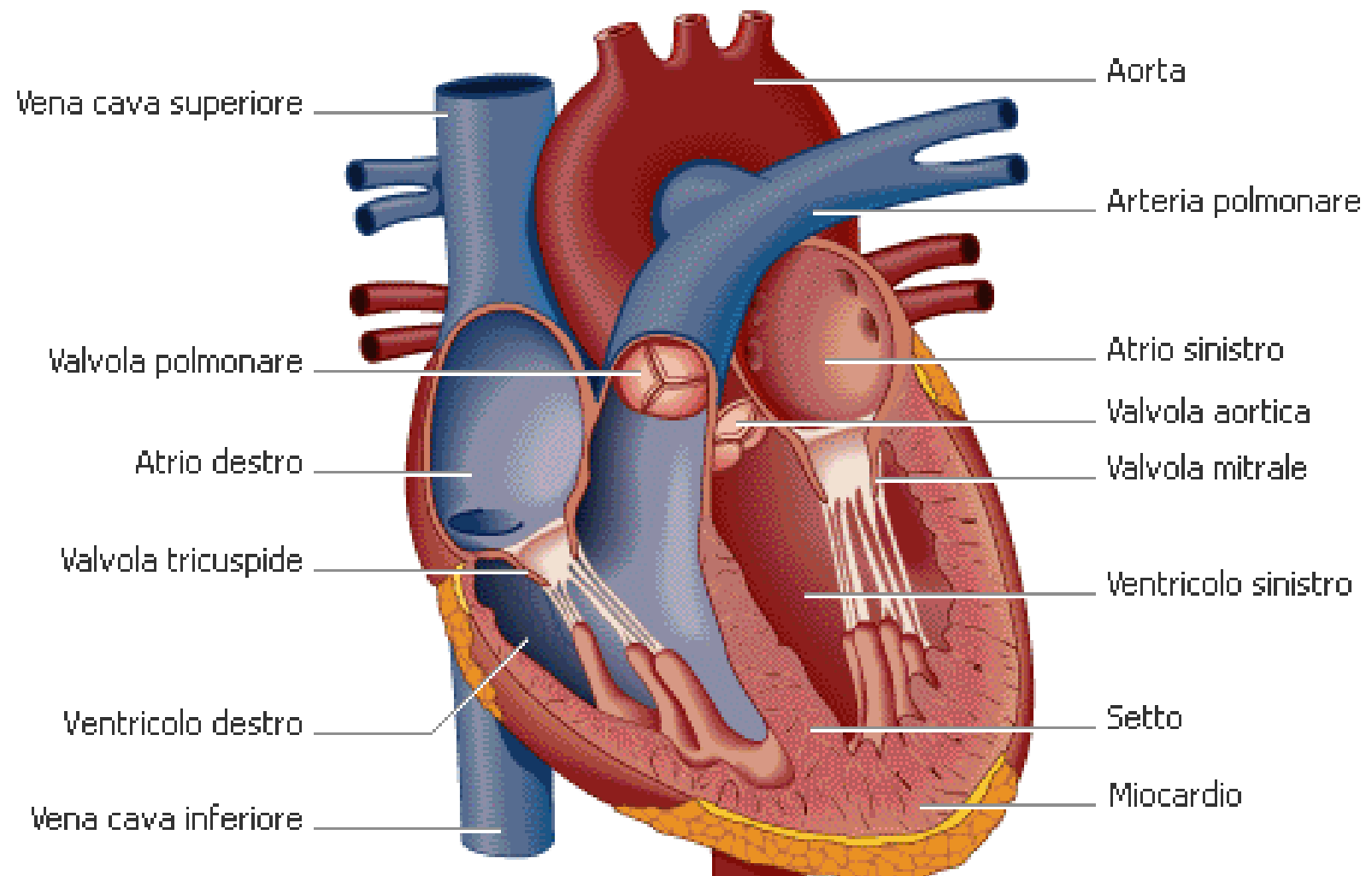
- 
- The background of the slide is a microscopic image showing a dense field of cells, likely from a tissue sample. The cells are small, round, and have a granular appearance with varying shades of blue and brown. They are distributed across the entire frame, creating a textured, cellular background.
- **si sviluppò lo studio dell'anatomia,
che ebbe il merito di portare un
ordine alla materia anatomica**
 - **dallo studio dei singoli organi alla
nascita delle singole e autonome
specializzazioni mediche**

- dallo studio degli organi si riuscì a ricomporre negli anni gli organi in apparati, nei quali si svolge una funzione, ma ancora oggi non si è riusciti in uno studio sistemico
- forse si conoscono le macro funzioni di un organo, ma non si conoscono le funzioni interattive fra le diverse componenti materiali e non dell'uomo



● ABBIAMO COSTRUITO L' ATLANTE DEL CORPO UMANO

**... MANCA ANCORA
L'ATLANTE DELL'ESSERE UMANO**

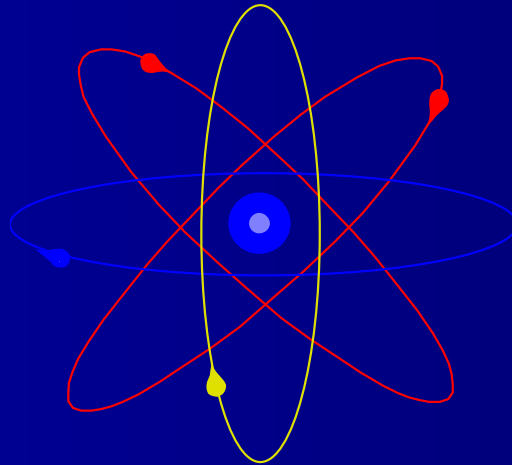


si strutturerà una sanità

- fatta di reparti corrispondenti ai pezzi dell'uomo
- all'interno delle quali il lavoro venne suddiviso in modo simile alla catena di montaggio
- ognuno con il proprio mansionario
- sempre più ultraspecializzati nei compiti e non nella relazione con l'essere umano
- il tutto nella logica possibilistica: facciamo quello che sappiamo fare

la rivoluzione nel metodo di studio:

Einstein con la scissione dell'atomo
non trovò due mezzi atomi





atomo

la più piccola particella in cui un
elemento

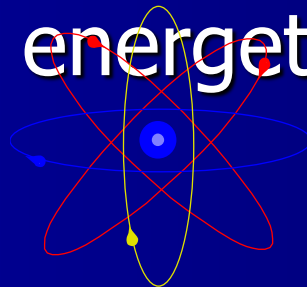
conserva le sue caratteristiche chimiche e

materiali

atomo

consta di un nucleo in cui sono concentrate cariche positive, protoni, e cariche negative, elettroni, disposte intorno al nucleo in di versi livelli

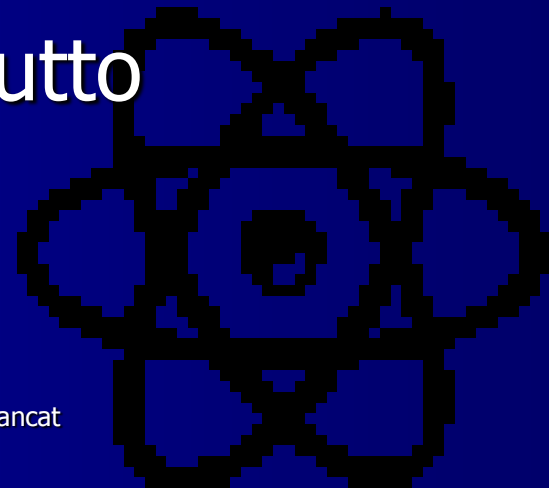
energetici



l'atomo

dal quale prende forma la materia, in
realtà è una danza di energia

- la materia, formata di atomi, non è il tutto, ma parte del tutto



atomo/universo

- la legge dell'immensamente piccolo, l'atomo, corrisponde alla legge dell'immensamente grande, l'universo
- tra l'atomo e l'universo una concatenazione continua di sistemi ci appare e tra questi c'è il sistema uomo

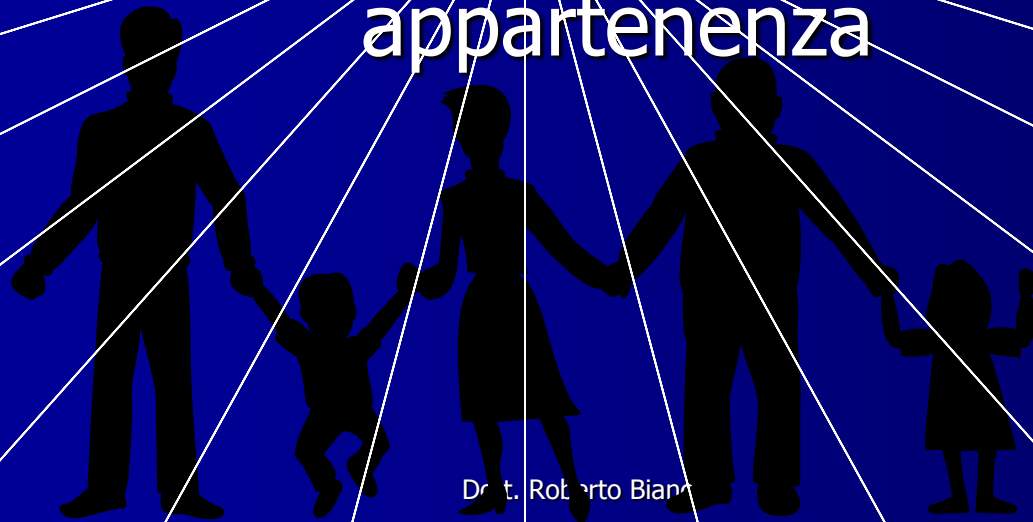




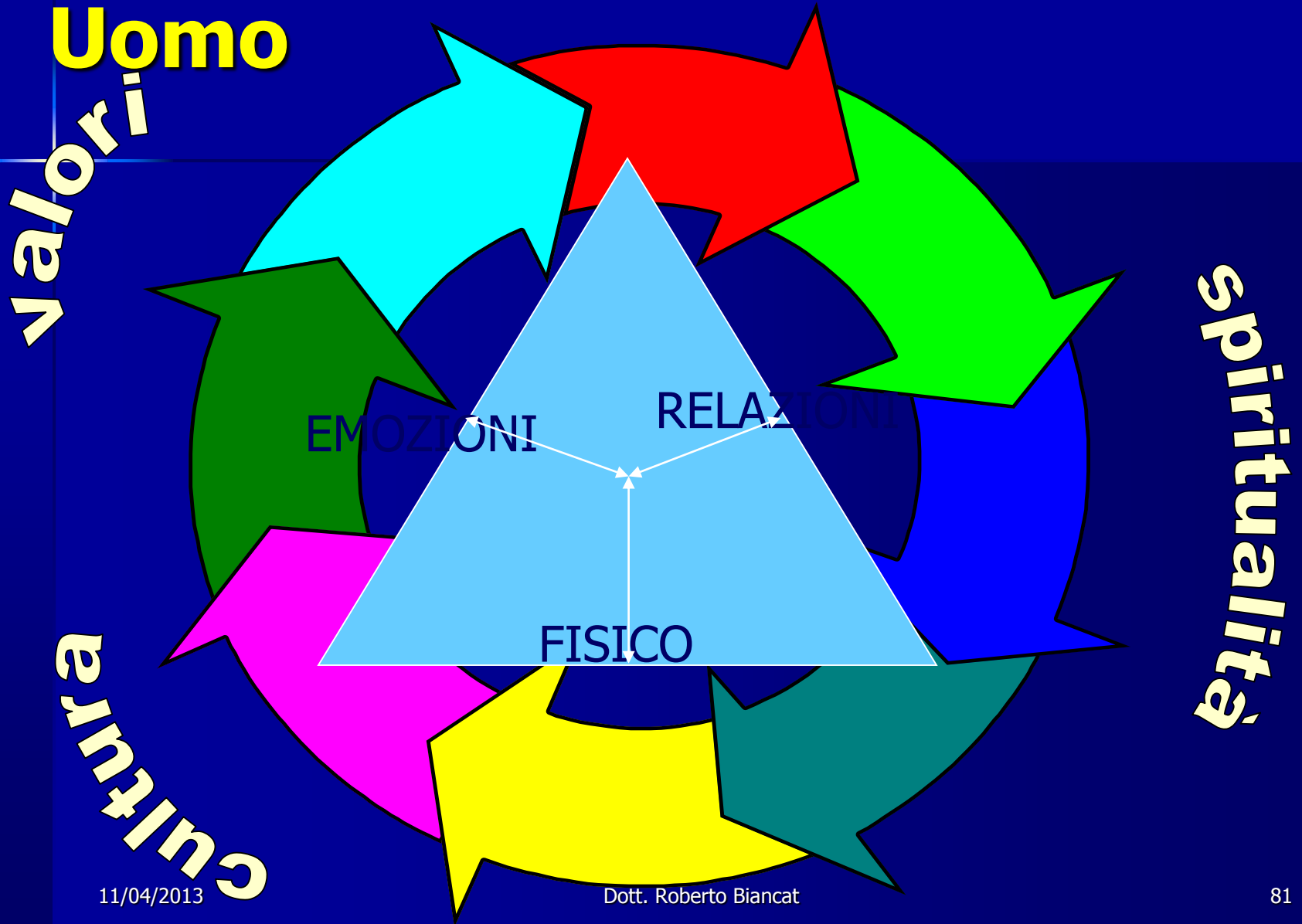
11/04/2013

dalla teoria sistemica

ogni sottosistema non è valutabile
svincolato dal suo sistema di
appartenenza



alla ricerca del concetto di Uomo



I'Uomo



**è un sistema simultaneamente fisico,
psichico, relazionale, avvolto in campi
culturali e spirituali**

l'Uomo

- nell'incontro con il proprio simile ritrova se stesso
- l'individualità della persona si rivela solo nella comunione interpersonale
- gli altri siamo noi
- quello che siamo noi sarete voi, chi si dimentica di noi dimentica se stesso

l'Uomo

**è un sistema aperto in un flusso
continuo con gli altri uomini, con
l'energia della natura e dell'universo
intero**

il sistema uomo

è maggiore della somma delle sue
parti e non può essere estrapolato dai
suoi sistemi di appartenenza

il nostro impegno:

abbiamo davanti a noi un grosso
lavoro da fare: alla riscoperta
dell'essere umano, di noi stessi, per
renderci idonei un po' di più alla non
facile e nuova professione di aiutare
gli altri a ritrovarsi

l'essere umano:



è un mistero per l'uomo e rimarrà tale
finché non ci collocheremo in una visione
olistica, almeno grandangolare, questo ci
permetterà una visione più ampia della
realtà, di noi stessi, dell'uomo e della sua
storia

- noi crediamo di conoscere l'essere umano, crediamo di conoscerci e di conoscere gli altri, ma in realtà non è così!
- non si tratta solo di distinguerlo tra gli animali, ma di comprenderlo nella sua essenza più profonda

l'essere umano

- un sistema dapprima creato poi creatore
- partecipe di una totalità in un continuo processo evolutivo
- un mistero, che però non ci impedisce la ricerca di verità sempre più profonde

non si vuole creare o inventare i
problemi dell'uomo, ma ricercarli,
riconoscerli, esaminarli criticamente per
tentare poi di offrire una risposta

non si tratta di definire l'essere umano,
come semplice organismo, limitatamente
entro le sponde della nascita e della
morte, ma di comprenderlo nel quadro
della evoluzione umana, che a sua volta
partecipa all'evoluzione dell'universo

abbandoniamo l'attività

**per compiti
per una autentica
lavorazione
antropocentrica**

**Toccare
il cuore**

conoscere l'uomo

- ci aiuta nel cammino della nostra vita, per non arrivare al termine ed accorgersi di non avere mai vissuto non riuscendo a dare un significato alla propria professione e alla propria esistenza

conoscere l'uomo ci aiuterà
ad affrontare il cambiamento

la scienza positivista oggi non è più sufficiente per darci una adeguata visione della realtà

- positivismo Indirizzo filosofico fondato sulla posizione privilegiata della conoscenza scientifica e sperimentale, concepita come l'unica forma legittima di conoscenza della realtà
- la parola 'positivismo' fu utilizzata per la prima volta da Saint-Simon per indicare la caratteristica propria del sapere scientifico, inteso come un sapere 'positivo', cioè rivolto alla realtà effettiva (in contrapposizione alle vuote astrazioni della metafisica), e pertanto valido perché **verificabile sperimentalmente**
- ma il vero e proprio fondatore del positivismo è stato Auguste Comte, allievo e collaboratore di Saint-Simon e autore di un *Corso di filosofia positiva* in sei volumi (1830-1842)
- i diversi pensatori che si sono riallacciati alle sue idee, pur dando luogo a indirizzi autonomi, hanno perlopiù condiviso le seguenti tesi: **il rifiuto della metafisica come pseudosapere, l'identificazione dell'oggetto della conoscenza con i dati di fatto così come sono studiati dalle scienze sperimentali**

la scienza positivista

- ha studiato l'uomo alla stregua delle macchine, con leggi, principalmente, di fisica, chimica e meccanica
- ha mancato nel fornire una visione totale dell'uomo

dalla filosofia cartesiana allo studio sulle cause di malattie

“cause di malattie” limitate alla
dimensione corporea, di tipo naturalistico
cioè legate a fattori oggettivi: fisici, chimici,
e biochimici

il concetto anatomo- patologico

■ malattia → ■ organo alterato

studio di un organo

specializzazioni mediche, infermieristiche,
tecniche e ostetriche

teoria che riduce il campo di ricerca solo
allo scienziato medico, che volutamente
ha dato un nome (estraneo al gergo
popolare) ad ogni pezzo della macchina
corporea

il concetto di singola causa

- si individua una singola causa ad ogni malattia
- mentre non esiste la monocausalità

il concetto di agente della malattia esterno all'uomo

- nel lessico popolare spesso si sente dire:
- ho mangiato qualcosa che mi ha disturbato
- ho preso il raffreddore
- il polline mi provoca l'allergia
- ho preso freddo

pretendiamo che il farmaco,
che un determinato trattamento,
che l'intervento chirurgico
asportino dal nostro corpo il male
risolvendo definitivamente la malattia

teoria rassicurante per il cliente

- che proietta all'esterno le cause della malattia
- teoria che assegna al potere medico l'esclusiva di controllare e studiare la malattia
- teoria che riduce il cliente a "paziente", "spettatore passivo" impossibilitato a collaborare, contro la malattia, con i medici

**teoria che, troppo spesso,
ha ridotto il ruolo delle
Infermiere all'esecuzione
di tecniche di un
intervento assistenziale su
un corpo ammalato
o di tecniche come ausilio
(in aiuto) del medico**

la medicina non ha seguito la traiettoria dell'uomo, pur occupandosi di lui, si è appropriata del suo corpo, lo ha spezzato, separato e diviso secondo gli organi avariati, assegnandolo a sfere specializzate così ciascun organo ha il suo reparto e la sua specialità

dal Codice Deontologico: art. 2

l'assistenza infermieristica

è servizio alla persona,

alla famiglia e alla collettività

e certamente non è un servizio alla professione medica

l'essere umano

- ha bisogno di essere considerato come persona con la propria individualità: malato, operatore, moglie o marito, figlio o amico
- ha bisogno di essere ascoltato, capito e valorizzato

bisogna abbandonare il: paradigma sanitario 1

- *il pensiero*: esclusivamente
“scientifico”, oggettivo, dimostrato,
quantizzabile



paradigma sanitario 2

- ***relazione:*** disfunzione, malattia, sindrome, organo



paradigma sanitario 3

- ***azioni:*** diagnosi, cura



perché porta alla

**deresponsabilità verso
l'essere umano**

dobbiamo evolvere verso un:

paradigma sociosanitario 1

- ***pensiero***: olistico, in cui i criteri non sono esclusivamente oggettivi, ma anche soggettivi



paradigma sociosanitario 2

- ***relazione***: la persona nel suo contesto



paradigma sociosanitario 3

- **azioni:** comprendere i problemi della persona, prima di agire, e se necessario coagulare una multidisciplinarietà per una risposta completa personalizzata



11/04/2013

Dott. Roberto Biancat

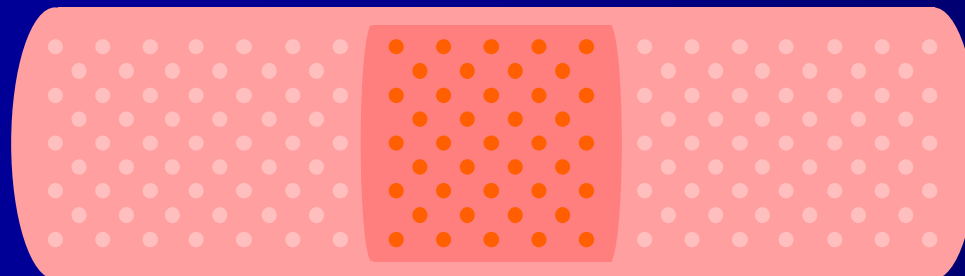
113

responsabilità verso l'essere umano



la Medicina

deve abbandonare la cultura possibilistica
per orientarsi verso
una cultura legata ai bisogni dell'uomo
di oggi



abbiamo bisogno

di essere infermieri per l'uomo di oggi,
per la società di oggi, ma già pronti per
il domani che sta bussando

dobbiamo distruggere l'autoreferenzialità

su cui poggia troppo spesso la sanità italiana

**la nuova proposta
in discussione
tra Ministero-Regioni
sull'implementazione e
sviluppo delle competenze
infermieristiche**

attraverso un provvedimento del MIUR

- di concerto con il Ministero della Salute e di intesa con le Regioni, devono essere emanati gli indirizzi per dare corso alla formazione dell'infermiere specialista e al riconoscimento dei CFU relativi ai percorsi pregressi effettuati in ambito regionale

6 le aree su cui si svilupperanno le nuove competenze

1. area cure primarie
2. area intensiva e dell'emergenza-urgenza
3. area medica
4. area chirurgica
5. area neonatologica e pediatrica
6. area salute mentale e dipendenze

per il momento, grazie ad opportune opposizioni,

- hanno accantonato l'elenco delle nuove «competenze» attribuibili agli infermieri per ciascuna delle 6 aree
- una sorta di mansionario a servizio di sua maestà a dimostrazione della volontà, nel rinnovamento, di mantenere relegata la professione all'esecutività piuttosto che proiettata all'autonomia

il nuovo testo conferma

- il riferimento alla revisione dei piani di studio della:
 - a. Laurea Infermieristica
 - b. Laurea Magistrale in Scienze Infermieristiche
 - c. e dei Master Universitari di I° e II° livello

tuttavia, uno degli articoli

«Modalità e percorsi per lo sviluppo delle competenze professionali»

- prevede che le Regioni definiscano, all'interno del processo di accreditamento professionale, i criteri per lo sviluppo delle competenze degli infermieri e la conseguente revisione dei modelli organizzativi, sia ospedalieri che territoriali, ad iniziare dall'organizzazione dei presidi ospedalieri per intensità di cure e dai modelli per complessità assistenziale, in relazione alle esigenze regionali e professionali

un altro nuovo articolo

«Governo dell'evoluzione professionale, formativa e organizzativa nel SSN»

- stabilisce che lo sviluppo delle competenze e delle responsabilità, basato sulla formazione, sulla ricerca e sull'esperienza professionale acquisita in ambito lavorativo, debba avere come riferimento: ...

le norme deontologiche,

- le disposizioni normative ed amministrative relative ai contenuti dei profili professionali e gli ordinamenti formativi universitari, nonché le scelte di programmazione nazionale e regionale
- per migliorare la presa in carico della persona, la continuità assistenziale fra ospedale e territorio, il governo dei bisogni assistenziali, sanitari e socio-sanitari delle persone, delle famiglie e della comunità assistita

forse dietro ad un tentativo di puro, se non vano, estetismo

1. c'è stato anche un tentativo di riscrivere un mansionario ben camuffato che la nostra Federazione Nazionale è riuscita a bloccare

l'Associazione Anestesisti Rianimatori Ospedalieri Italiani Emergenza Area Critica

- ha preso posizione contro la bozza di Accordo Stato-Regioni sostenendo che:
 - l'Accordo non può, in alcun modo, attribuire agli infermieri competenze e responsabilità che la legge riserva ai medici

nell'intervista al Segretario Nazionale ANAAO Assomed, Costantino Troise:

- è stato dichiarato che per le competenze infermieristiche c'è stato disponibilità e prontezze sospette

CIMO ASMD

- le competenze delle professioni sanitarie devono essere condivise da tutte le categorie interessate (medici)
- le nuove competenze non possono degenerare in un'anarchia di responsabilità e in questo nuovo scenario la centralità del ruolo del medico nella diagnosi e terapia non è in discussione, anche perché deriva dal suo percorso di studi intenso e almeno tre volte più lungo degli infermieri

ma gli infermieri, così come tutte le professioni sanitarie

- non sono focalizzate a sottrarre mansioni ai medici, ma sono focalizzate per dare risposte appropriate alle persone e alla comunità

io sono consapevole

- che accettare di avventurarsi nell'empatia con l'altro, uomo, uomo malato, collega o collaboratore implica il mettersi in gioco personalmente
- bisognerà cercare di capire di cosa si tratta e sono convinto che si scoprirà che ne vale la pena

a fronte di ciò

- la tendenza della gestione delle risorse umane è passata, da una logica basata sulle mansioni, a una logica basata sulle competenze

UNA RARA COMBINAZIONE DI DOTI

J.M. KEYNES

le differenze



- nella gestione delle mansioni il focus è l'organizzazione e le mansioni sono predefinite, tendenzialmente rigide, ripetitive come routine, come in una catena di montaggio
- nella gest. delle competenze al centro dell'attenzione vi è la persona, il cliente interno (con le sue conoscenze, la sua esperienza, le sue motivazioni, ...) e il cliente esterno con i suoi bisogni
- i compiti mutano ed evolvono favorendo così maggiore personalizzazione del servizio verso il cliente esterno, con autonomia e creatività del professionista

lo sviluppo del modello delle competenze

- trova dunque giustificazione nell'evoluzione continua delle richieste di mercato, dei contesti organizzativi, nelle esigenze di flessibilità, nella rapidità di risposta, qualità, innovazione e crescita culturale

ma occorre, prima di tutto:

1. definizione dei valori e della strategia aziendale
2. definizione degli obiettivi aziendali
3. definizione degli obiettivi struttura operativa



pianificazione della performance

pianificazione
della performance

- definizione della responsabilità del ruolo e delle relative aspettative
- dichiarazione degli obiettivi

gestione
della performance

valutazione
della performance

confronto fra risultati e aspettative

lo sviluppo del modello delle competenze

- trova dunque giustificazione anche nella valutazione degli esiti e nell'incentivazione del personale

la valutazione

esercita influssi diretti sul sistema
ricompense-remunerazioni e su
sviluppo-carriere

- queste due attività possono insieme essere considerate le principali componenti del sistema premiante, almeno nella sua valenza positiva, ma anche negativa, come oggi nella sanità, in assenza di esse



reclutamento-selezione

inquadramento-amministrazione

accoglimento-inserimento

posizione

mobilità-turnover

competenze
prestazioni

ricompense-remunerazioni

valutazione

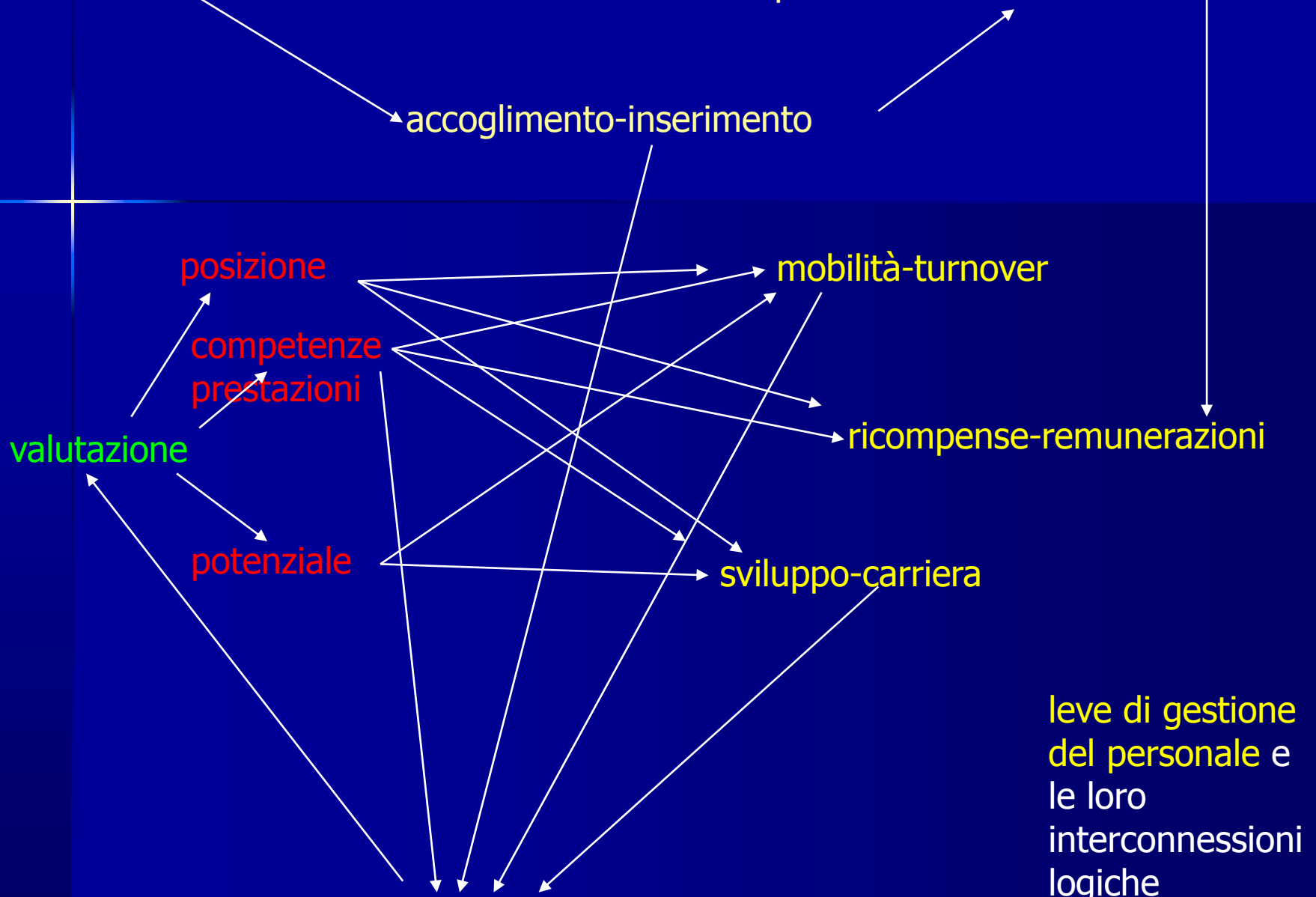
potenziale

sviluppo-carriera

formazione-addestramento

Dott. Roberto Biancat

leve di gestione
del personale e
le loro
interconnessioni
logiche
"ETAS LIBRI"



insomma, le competenze professionali attese

- in una azienda in evoluzione, devono essere, prima definite, formate ed implementate, per i propri collaboratori più trascinanti, **i modelli**, perché queste vengano poi poste in essere dal maggior numero di persone all'interno dell'organizzazione



il risultato

- sarà un generale miglioramento «dei frutti» ovvero delle prestazioni globali dell'azienda
- ovvero la **consapevolezza** del valore delle competenze

che cosa significa consapevolezza ?

significa imparare ad operare

e a ragionare

non per automatismi empiricamente appresi,

ma in base alla conoscenza della logica

e del ragionare

giovane!

- **abbi sempre presente nella mente che un'ipotesi non è un fatto**
- **specie nelle scienze incerte, come la medicina, ...**



**una parte notevole
dell'arte sta nell'essere
capace di osservare**

Ippocrate

**non mi piacciono
i creduloni e gli scettici,
ma stimo i curiosi e
rispettosi delle idee altrui**

molte studi

- hanno dimostrato che i tradizionali test di attitudine allo studio e di cultura scolastica, così come i titoli e gli attestati scolastici:
 1. non predicono l'attitudine al lavoro o il successo nella vita dello studente
 2. sono spesso viziati da pregiudizi nei confronti delle minoranze, donne, ceti meno abbienti, brutti, ...

analizzando le caratteristiche

- che differenziano i migliori dai mediocri si evidenziano:
 1. sensibilità interpersonale alle altre culture
 2. atteggiamento positivo nei confronti degli altri
 3. capacità di riconoscere rapidamente i ruoli altrui e le relazioni di potere

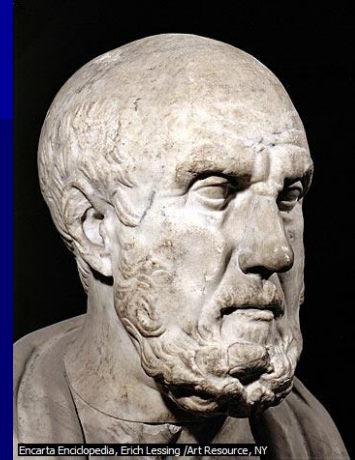
**una proiezione verso gli
altri dando la possibilità
ovvero mettendo a
disposizione il proprio
potere:
solo lavorando per tutti
aiutiamo noi stessi**

il potere si divide in due categorie

1. il potere guidato dalla **morale altruistica**

2. il potere guidato dalla **amorale egoistico/opportunistica**

- ipocrisia: simulazione di buoni sentimenti e intenzioni lodevoli, allo scopo di ingannare qualcuno;
- falsità, doppiezza.

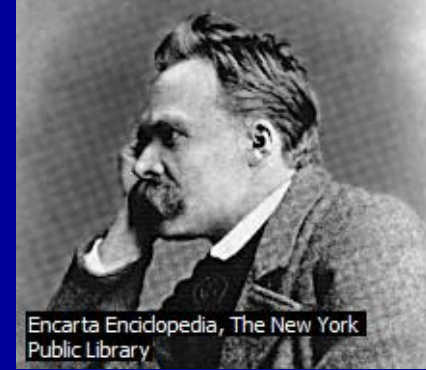


Encarta Enciclopedia, Erich Lessing / Art Resource, NY

il potere infatti

- consiste nel soddisfare i desideri di altre persone, dire sì o no, renderle felici (potere positivo)
- oppure nel soddisfare i nostri desideri sopraffando gli altri e renderli infelici (potere negativo)
- tutti perciò lo cerchiamo

Nietzsche



- sostiene che alla base di ogni azione c'è la volontà di potenza negativa
- Hegel ci dice che ciascuno vuole essere il signore e rendere l'altro servo
- secondo questi filosofi la vita è sempre e soltanto lotta di predominio
- fra nazioni, fra classi, fra partiti, fra imprese, fra individui, ...



anche nell'amore?

- sì!
- secondo Nietzsche e moltissimi altri, come Rousseau, Sartre, Girard, perché innamorarsi significa dipendere dall'altro ovvero diventarne lo schiavo
- loro dicono: "la gente deve averne paura, se ne deve difendere"



11/04/2013

Rousseau

Dott. Roberto Biancat



Sartre

**un intellettuale dell'epoca
diceva di aver sposato sua
moglie quando fu sicuro
di non esserne più
innamorato**

io sono sempre stato convinto che questa tesi è sbagliata

- certamente so che molti uomini vogliono e lottano per il potere volto a sopraffare l'altro
- so benissimo che la volontà di dominio si insinua anche nell'erotismo e nell'amore

**ma esiste anche il vero
innamoramento in cui due individui,
incontrandosi, rinascono l'uno per
l'altro in piena reciprocità?**

in cui ciascuno diventa al tempo stesso il
padrone e il servo dell'amato?

- in cui entrambi si fondono fisicamente e
spiritualmente, edificando insieme con la
propria forza un progetto comune di vita?
- sì!

come questo possa avvenire è il mistero dell'“innamoramento”

- solo chi respira e comprende questo mistero può comprendere come dall'“innamoramento” possa nascere, non solo, una coppia stabile, ma anche altre formazioni sociali che non hanno bisogno di un nemico, di guerra, di sopraffazione e di lotta per esistere
- loro mettono il loro potere a disposizione, insieme agli altri, in modo costruttivo

**un mistero che è
conosciuto da tutte le
persone guidate dalla
morale altruistica**



che cos'è la morale altruistica?

- è agire razionalmente secondo il bene altrui
- il bene altrui è la spinta primaria e stabilisce il fine
- la ragione assicura che questo fine venga realizzato
- non basta provare sentimenti positivi
- occorre agire effettivamente per l'altro, per realizzare il suo bene

**il Codice Deontologico,
difatti non è
un atto sopruso, ma
la guida per il bene altrui**

- *Articolo 2*

- l'assistenza infermieristica è servizio alla persona, alla famiglia e alla collettività; si realizza attraverso interventi specifici, autonomi e complementari di natura intellettuale, tecnico-scientifica, gestionale, relazionale ed educativa

- *Articolo 3*

- la responsabilità dell'infermiere consiste nell'assistere, nel curare e nel prendersi cura della persona nel rispetto della vita, della salute, della libertà e della dignità dell'individuo

- *Articolo 11*

- l'infermiere fonda il proprio operato su conoscenze validate e aggiorna saperi e **competenze** attraverso la formazione permanente, la riflessione critica sull'esperienze e la ricerca

- *Articolo 13*

- l'infermiere assume **responsabilità** in base al proprio livello di competenza e ricorre, se necessario, all'intervento o alla consulenza di infermieri esperti o specialisti

**il cuore di molti movimenti,
gruppi politici, religiosi,
sindacali, economici, sportivi
e professionali è fatto da
persone che si “aiutano”
reciprocamente, che sono
pronte a contribuire l’una per
l’altra e per la loro comunità**

la morale altruistica: questa forza "amorosa"

che sembra così meschina agli occhi dei filosofi della potenza negativa è, in realtà, l'unica vera risorsa che ci aiuta a vivere, che ci consente di riposare sereni, di avere fiducia in qualcuno in una società dove molto è definito dalla lotta, dall'inganno e dalla sopraffazione

se la capissimo meglio

- se ne conoscessimo meglio i meccanismi
- se la rispettassimo di più
- se non la confondessimo con i sentimenti di dominio
- sapremmo costruire istituzioni più giuste, famiglie più forti, e avere vita più intensa, più armoniosa, più pulita

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

tratto dal film: "the secret"

"CIÒ A CUI RESISTIAMO"



A photograph of two male kayakers in blue athletic gear and sunglasses, paddling their blue kayaks on a river. The kayaker on the left has a white number '3' on his side. The kayaker on the right has a black paddle with 'NONCONI' and 'BIOCHIT' written on it. The background shows a riverbank with green foliage. The text is overlaid in large, bold, yellow letters.

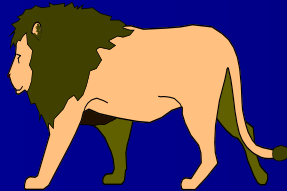
**i competenti
sanno e puntano
su ciò che vogliono
e hanno potere**

**speriamo
che i competenti
siano guidati
dalla morale altruistica:
perché abbiamo bisogno
di grandi professionisti
e meno boss mafiosi o
uomini di merda**

**“ CU’ PECURA SI FA,
LUPU SA MANCIA ”**

le 5 variabili del potere

■ la forza

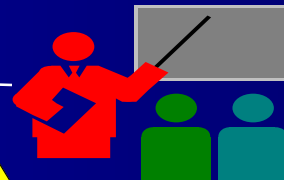


■ il controllo



■ 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
- ...

nell'antico popolo ebraico

- lo straniero
- la vedova
- l'orfano

non avevano alcun 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
- ...

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

fai conoscere:

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

3° l'utilità sociale ovvero la posizione

- 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

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

quelli che s'innamoran di pratica senza
scienza son come 'l nocchier ch'entra in
navilio senza timone o bussola, che mai
ha certezza di dove si vada

Leonardo da Vinci

- **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

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



orto 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

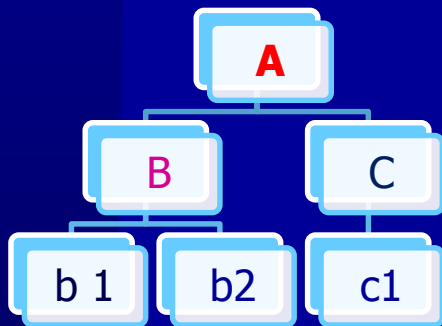
Mechanic, 1991

l'empowerment è:

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



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



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° il fascino o la leadership

- 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 .."*

(L'Uomo Ragno, 1962)

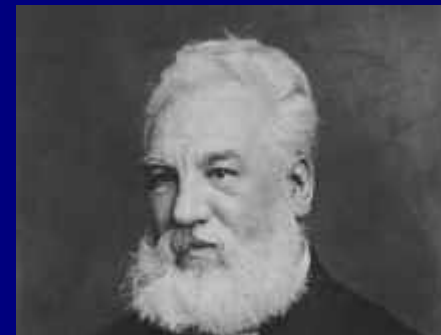
il potere logora

chi non ce l'ha!

On. Giulio Andreotti

**cosa sia questo potere non
lo so,
so solo che esiste**

Bell, Alexander Graham
(Edimburgo 1847 - Baddeck, Canada 1922),
inventore statunitense di origine scozzese.



ricordate che:

- ogni successo ha un prezzo!
- conquistate il vostro successo al servizio degli altri, non a spese degli altri
- create il vostro **potere** guidato dalla **morale altruistica**

il potere guidato
dalla morale altruistica
è servizio alla persona e alla
comunità

**che cosa può rallentare
in una persona
il processo
di empowerment?**

sai prendere una decisione?

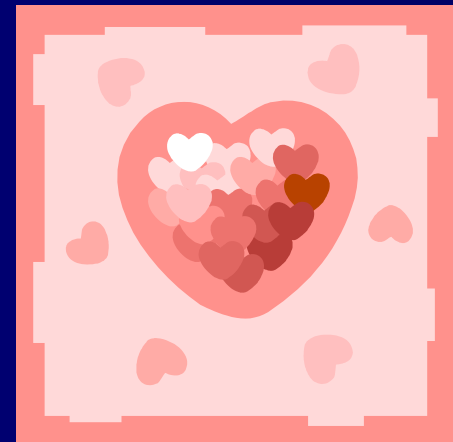
sai affrontare bene i problemi?

sai difendere le tue idee?

- le armi più efficaci per il successo non sono tanto la grinta e il piglio deciso, bensì la gentilezza, la disponibilità, l'attenzione per gli altri e
- obiettivo è essere convincente, raggiungere gli obiettivi, vincere e vivere

la malattia di molte persone ed aziende

- è la paura di provare, di cambiare, di decidere
- quello che manca non sono le idee, ma il cuore, la passione, la motivazione, il coraggio di fare delle scelte e di metterle in pratica



**non fatevi rubare
la speranza!**

**e non ripetete che
non avete abbastanza tempo
24 ore al giorno
le aveva anche Einstein,
Michelangelo,
Leonardo da Vinci,
G. Marconi, ecc**

1. supera i tuoi timori

- l'emozione che più paralizza è la paura, la paura di fallire
- per questo la prima cosa da fare è spazzarla via

**dobbiamo diventare il
cambiamento che
vogliamo vedere**

Mahatma Gandhi

la paura ti danneggia due volte

1. perché ti impedisce di tirare fuori le tue qualità, il meglio di te stesso
2. perché agli occhi degli altri ti fa sembrare inadeguato, incapace, non attraente, non convincente, ...

la paura distruttiva paralizza

- può coglierti quando devi parlare ad una persona o in pubblico
- quando ti trovi di fronte ad un bivio importante o ad un grosso cambiamento di vita
- quando pensi di essere inadeguato a ...

**la paura distruttiva rende
incapaci di agire
adeguatamente,
quindi bisogna fare di
tutto per eliminarla**

la prudenza invece

- sussurra: attento c'è un pericolo
- aiuta ad affrontare la sfida
- è la molla che rende più intuitivi, capaci di sentire quella vocina che parla da dentro e che spinge ad agire per il meglio

2. vuoi liberarti dei tuoi timori?

- studia le mosse giuste

analizza la tua paura

- la paura ci vince quando non riusciamo a “catturarla”, a identificarla, quando resta un fantasma inafferrabile

prendi carta e penna e scrivi quando ai paura

- sempre o in certi momenti?
- in prossimità di un incontro con l'altro sesso?
- al risveglio o di notte?
- al buio?
- da solo o in pubblico?
- ti prende la pancia o la gola?
- e poi: come hai paura?

scopri le ragioni

- perché hai paura?
- perché temi di perdere il lavoro?
- perché hai subito un trauma?
- O ...
- scrivilo: spesso mettere le ansie nero su bianco è sufficiente per ridimensionarle

preparati al peggio

- qual è, in assoluto, il peggiore scenario a cui puoi andare incontro?
- preparati mentalmente a quando il peggio ti può accadere e accettalo
- non si tratta di diventare una persona passiva, ma di capire che ribellarsi a ciò che la vita può riservare serve solo ad aggiungere stress e dolore

sii positivo

- analizza la tua vita realisticamente:
- ti renderai conto che la situazione non è sempre così drammatica, anche nel dramma

cerca la soluzione

- ora pensa ad un modo di risolvere i tuoi problemi:
 - la soluzione può esserci anche per i casi più disperati

agisci

- non appena hai scelto cosa fare, devi agire subito
- aspettare è solo una scusa per non fare nulla
- se non agisci adesso, mentre sei fermamente convinto dell'importanza di farlo, come puoi pensare di riuscirci domani?

3. impara a scegliere

- spesso capita di essere incerti tra due scelte:
- comprare una fiat o una ford?
- iscriversi a lettere o a ingegneria?
- fare o non fare niente

decidere

- significa puntare con decisione su un obiettivo ed eliminare ogni alternativa
- è proprio questo l'aspetto che spaventa di più:
 - sono molte le persone che dopo aver preso una decisione, non la portano a termine

togliti dalla testa

- che, delle due strade davanti a te, una porti al trionfo e l'altra al disastro
- non è quasi mai così!
- di solito portano a due risultati diversi
- è difficile prevedere quale si rivelerà il migliore

**il peggior capo,
il peggior marito,
il peggior capitano,
il peggior**

**è quello che non decide
mai**

**per scegliere bene
prova ad ascoltare
i seguenti consigli**

informati!

- devi scegliere il corso di laurea?
- procurati tutto il materiale possibile sulle varie facoltà, in modo da chiarirti le idee

valuta le possibilità

- soppesa i pro e i contro di ogni decisione
- parlane con i genitori, amici, docenti: consigli e suggerimenti sono sempre utili
- **ma la scelta finale deve essere tua!**

decidi senza esitare

- ora tira le conclusioni e non tornare indietro
- certamente, se ti accorgi che la scelta è sbagliata, prendi un'altra decisione
- ma fallo solo se, dopo aver soppesato bene la situazione, sei assolutamente sicuro e certo dell'errore

4. diventa dinamico

i nemici della tua vitalità?

- la paura e la pigrizia
- balla, canta, fai passeggiate, vai in bicicletta, sogna, progetta, desidera, vivi, ama,

5. usa bene la testa

- la mente ha il potere di renderci piacevole oppure odiosa ogni azione
- impara a sfruttare questa capacità per affrontare il lavoro con entusiasmo

come fare?

- poniti, di volta in volta, un senso, uno scopo realistico ma piacevole: una promozione, un contratto, un viaggio d'affari, un consenso, un sorriso dell'ammalato, un acquisto
- devi pensare al tuo obiettivo e non avere paura



tutti hanno la sfiga

- ciò che fa la differenza sono:
- le tue azioni
- le tue reazioni

... noi siamo fatti per risplendere come fanno i bambini

- noi siamo fatti per rendere manifesta la gloria dell'universo che è in noi
- non solo in alcuni di noi,
- è in ognuno di noi!
- e quando permettiamo alla nostra luce di risplendere, noi, inconsciamente, diamo alle altre persone il permesso di fare la stessa cosa ...

**i genitori incapaci
spaventano i propri bambini,
per spegnere il loro
entusiasmo, la loro gioia,
la loro energia,
con la paura del buio,
del babau, delle streghe,
dell'uomo nero**

**... quando ci liberiamo
dalle nostre paure,
la nostra presenza
automaticamente
libera gli altri**

Nelson Mandela

**dobbiamo uscire
dalla paura mentale,
specialmente oggi,
periodo in cui
tutti parlano di crisi**

la recessione economica

- si manifesta prima di tutto come paura ed inibizione ed i sintomi sono:
- crisi della fantasia
- crisi della creatività
- chiusura in un ristretto recinto dove non rischi nulla, neanche la fatica di pensare

se non puoi agire, infatti

- **smetti anche di progettare, poi smetti anche di immaginare e di sognare**
- **è il contrario di quanto avviene nelle grandi fasi di espansione**

dopo la seconda guerra mondiale

- c'è stato un impetuoso sviluppo economico, perché tutti sognavano un mondo nuovo
- la creatività non è stata solo economica, ma in tutti i campi

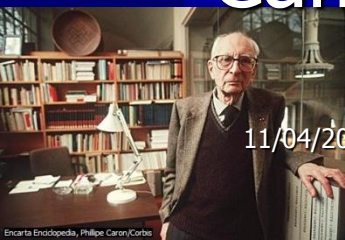
lo slogan era:



nella scienza



- la scoperta del DNA, la teoria dell'informazione, la teoria del caos
- nella musica i grandi del rock
- nel cinema registi come Fellini, Hitchcock e attori come Marlon Brando, Sophia Loren e Marilyn Monroe
- e poi grandi pensatori come Sartre, Camus, Levy Strauss, Raymond Aron



11/04/2013

Dott. Roberto Biancat



233

nell'attuale recessione invece

- **prevalgono la paura, la titubanza, per cui non solo non si fanno cose nuove, ma si ha paura del nuovo**
- **hai paura del terrorismo**
- **hai paura del 2012**
- **non appaiono grandi imprenditori, grandi scrittori, grandi pensatori e, se ci sono, non vengono riconosciuti**

oggi il pubblico

- **riceve prodotti scadenti "made in china"**
- **la tv ti riserva spettacoli spazzatura**
- **ci si abitua al mediocre, al brutto, al falso**
- **il mercato della casa è in calo**
- **si ha paura ad investire**
- **riducono le iniziative imprenditoriali tra i nostri giovani**
- **le borse sono in crisi**
- **si diffonde paurosamente l'uso della cocaina**
- **si ha paura di creare più figli**
- **o si cerca una sessualità diversa**



come si esce da una stagnazione che ha, come riscontro

- **la chiusura delle fabbriche**
- **il fallimento delle piccole imprese**
- **l'incubo della droga offerta ai nostri figli**
- **l'incubo della disoccupazione**
- **l'incubo del terrorismo**
- **l'incubo della guerra nucleare**
- **l'incubo della fine del mondo**
- **l'incubo della morte**



Non limitate
la vostra visione

non facciamoci rovinare il gusto

- da cattivi spettacoli televisivi
- da cattivi libri
- da cattivi film
- da cattive notizie
- da cattiva musica
- da cattivi predicatori
- da cattivi prodotti

**non paralizziamo
la nostra mente**

11/04/2013

Dott. Roberto Biancat

239



abbiamo a disposizione un patrimonio di valori

- tutta la più elevata cultura mondiale, approfittiamone, spalanchiamo la mente a ciò che ci arricchisce emotivamente ed intellettualmente
- adesso è l'ora di investire
- studiamo, lavoriamo, inventiamoci un lavoro, una attività nuova



nelle grandi città italiane

- gli extra comunitari, abbandonando la loro condizione di povertà, hanno trovato in Italia la speranza e gli onesti si sono prodigati, hanno investito con sacrifici iniziando con lavori umili
- oggi sono proprietari di un numero inimmaginabile di attività commerciali, artigianali, piccole imprese e saranno un domani la nuova borghesia italiana



loro sognano

- mentre i nostri figli cercano un impiego fisso sicuro, dal lunedì al venerdì, magari part time, orario diurno, perfetto per portare e riprendere il figlio da scuola
- no reperibilità
- no turni notturni
- tanti sms
- e un happy hours

**è nella crisi che si vede
lo spessore morale
delle persone;
è nella crisi che i migliori
investono**



facciamo

- quello che avremmo sempre voluto fare e a cui abbiamo rinunciato per timidezza, pigrizia e per paura
- continuiamo a investire nella nostra vita lavorativa e affettiva
- la speranza non è una certezza, ma è sicuramente una possibilità

avere talento
significa lavorare molto
nella speranza di migliorare ogni
giorno

**un grande errore è credersi
più di ciò che si è
e stimarsi meno
di quanto si vale**





LA FORZA DELLE IDEE.

cosa sono le competenze ?

- il patrimonio complessivo di qualità personali e conoscenze professionali che ognuno utilizza nella propria vita e quando svolge una prestazione lavorativa
- è un capitale, un bene valutabile, osservabile e migliorabile nel tempo attraverso processi di apprendimento e sviluppo, ad es. attraverso corsi di formazione o percorsi di counseling

competenza: descrizione

- ciò che permette una prestazione eccellente
- ciò che assicura il dominio di un problema, in situazioni anche molto diverse
- ciò che permette di applicare efficacemente le conoscenze alla pratica
- ciò che distingue l'esperto dal neofita

competenza: definizione

- una caratteristica intrinseca dell'individuo causalmente collegata ad una performance eccellente in una attività o in una situazione, e che è misurata sulla base di un criterio oggettivo prestabilito
- si compone di motivazioni, tratti, immagine di sé, ruoli sociali, conoscenze e abilità

Spencer e Spencer, 1993

competenza come caratteristica intrinseca

- ovvero è parte integrante e duratura della personalità di un individuo
- sono i modi di comportarsi o di pensare che si ripetono nelle loro grandi linee nelle diverse situazioni, perdurano per un periodo di tempo ragionevolmente lungo e si sviluppano

Guion, 1991

le competenze

- non rappresentano un dato statico
- seguono il dinamismo della persona, poiché la competenza non è collegata al semplice saper fare, ma al saper utilizzare la riflessione retrospettiva per cogliere il senso delle azioni prese e da intraprendere
- è importante sottolineare che diventa competente solo chi agisce e riflette sul suo agire

Weick 1995

la letteratura manageriale

- la definisce come l'insieme delle capacità della persona di utilizzare risorse proprie, dell'organizzazione e dell'ambiente dando luogo a comportamenti che consentono di affrontare con successo la varietà e la complessità delle situazioni di lavoro

in sintesi la competenza è:

- **un saper agire**: si esprime in un'azione o in una successione di azioni
- la competenza è sempre **contestualizzata** in un campo vincolato e di risorse determinate
- **determinata da un obiettivo**, un fine, un sogno, un'intenzionalità

elenco delle competenze

| categoria | nome |
|-------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| competenze di realizzazione e/o operative | orientamento al risultato; attenzione all'ordine e alla qualità; spirito di iniziativa; ricerca delle informazioni |
| competenze di assistenza e servizio | sensibilità interpersonale; orientamento al cliente |
| competenze d'influenza | persuasività e influenza; consapevolezza organizzativa; costruzione |
| competenze manageriali | sviluppo degli altri; assertività e uso del potere formale; lavoro di gruppo e cooperazione; leadership del gruppo |
| competenze cognitive | pensiero analitico; pensiero concettuale; capacità tecnico/professionale |
| competenze di efficacia personale | autocontrollo; fiducia in sé; flessibilità; impegno verso l'organizzazione |

altre caratteristiche e competenze personali

preferenza professionale

esatta

interesse ai rapporti

saper scrivere

capacità di visione

comunicazione con i superiori

stile concreto di apprendimento e comunicazione

indifferenza al rifiuto

meticolosità e precisione

è una provocazione!

**i cinesi non hanno fatto
corsi di aggiornamento
sulle competenze,
ma hanno, in ogni caso,
gli elementi fondamentali
delle competenze**

**cinque caratteristiche
creano la base
della competenza**



1. le motivazioni

spingono, guidano e selezionano il comportamento tramite azioni verso determinati obiettivi: soddisfare bisogni personali

- sono spinte interiori che normalmente inducono una persona ad agire con perseveranza

2. tratti



- caratteristiche psicofisiche:
 - una generale disposizione a comportarsi o a reagire in un determinato modo di fronte ad una situazione o informazione
 - modelli di pensiero
 - la creatività
 - l'originalità
 - ...

creatività

- capacità di elaborare:
 - le informazioni dell'ambiente
 - i contenuti mentali attinti attraverso l'introspezione
 - i prodotti dell'attività immaginativa e fantastica, in modo da creare qualcosa di nuovo e uscire da schemi comportamentali e di pensiero tradizionali (i copioni)

la psicologia considera componenti del pensiero creativo

- **l'originalità** (vedere cose o relazioni in modo nuovo), **la flessibilità** (usare gli oggetti in modo inconsueto ma plausibile), **la sensibilità** (riconoscere problemi e legami fino ad allora ignorati), **la fluidità** (capacità di distaccarsi da schemi di pensiero consueti) e **l'anticonformismo** (pensare e agire in contrasto con le norme sociali più diffuse, pur mantenendo un sufficiente adattamento alla vita sociale)

la creatività

- in quanto capacità di tipo inventivo, svolge una funzione importante nell'evoluzione individuale, nel progresso della società e nella stessa autoconservazione del genere umano

lego®



3. immagine di sé

- valori
- il bene/il male
- atteggiamenti
- fiducia in sé, concetto di sé
- ideale di sé



**le prime tre
caratteristiche delle
competenze sono
predittive delle skill**

4. conoscenza di discipline o argomenti specifici

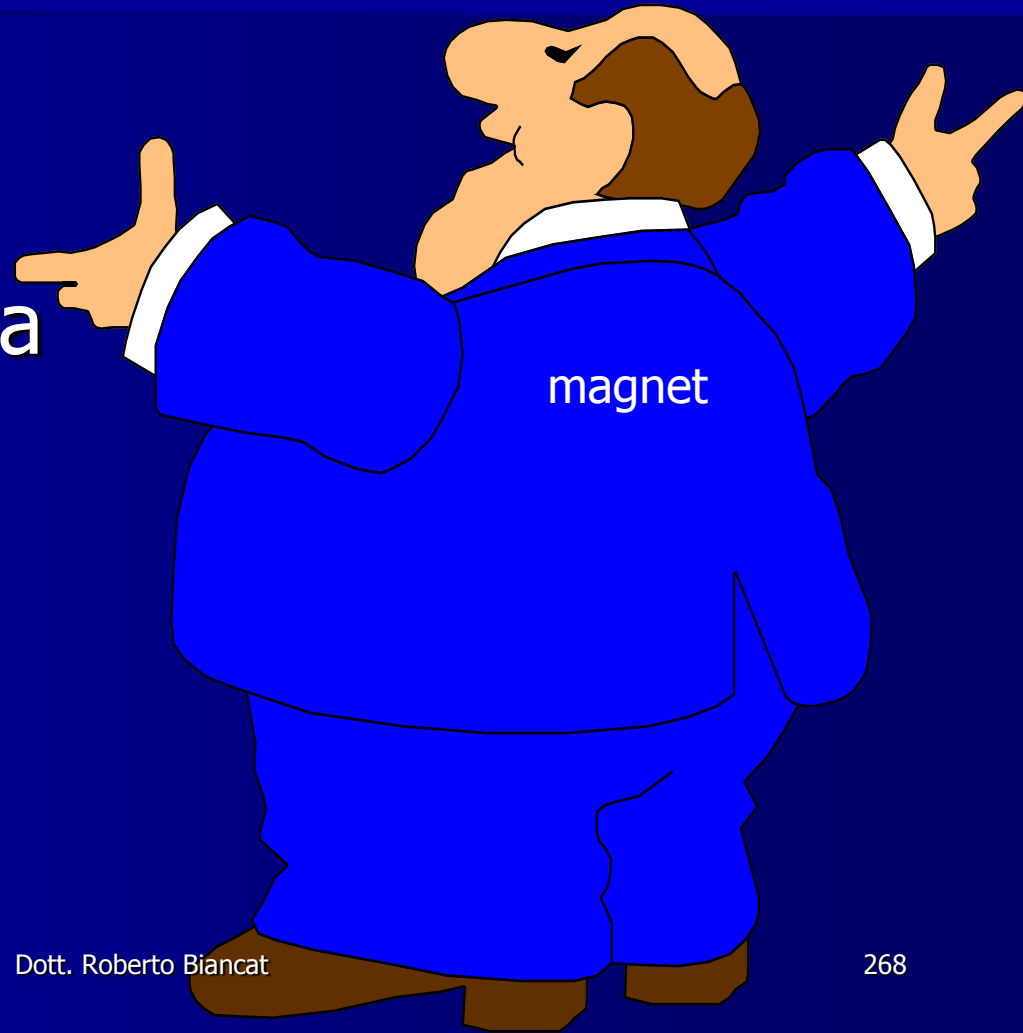


l'apprendimento dagli altri avviene per

- imitazione
- competizione
- condizionamento/suggerimento

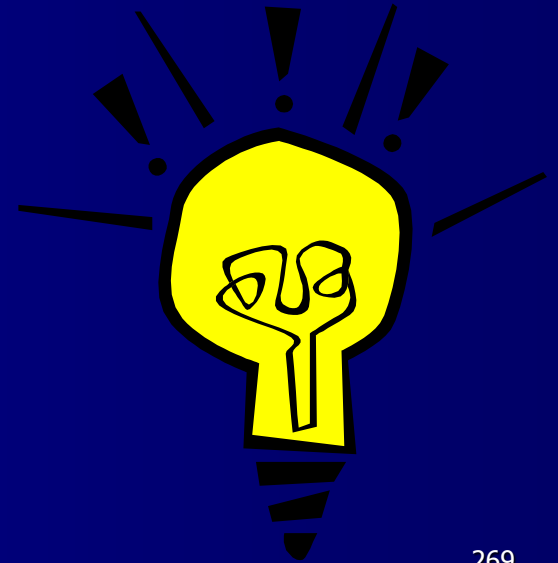
caratteristiche dell'insegnante

- la cordialità
- la validità cognitiva



caratteristiche delle persone in formazione

- le proprie potenzialità
- l'attitudine e la motivazione alla professione
- la capacità di comprendere



siate preparati

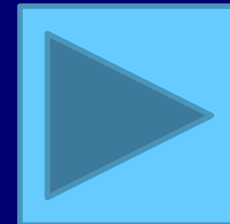
- per assicurare la massima efficacia e la piena realizzazione dei vostri piani dovete impegnarvi nella necessaria preparazione



l'esercito vittorioso

- prima si assicura la vittoria e poi dà battaglia, mentre l'esercito destinato alla sconfitta prima dà battaglia e poi cerca la vittoria

Sun Tzu: L'Arte della Guerra



nei miei trentanove anni di professione

- mai mi sono sentito troppo preparato
- spesso, invece, mi sono sentito seriamente impreparato e i risultati hanno confermato questa sensazione
- una preparazione inadeguata produce risultati inadeguati

nella nostra professione

- arrivano molti giovani intraprendenti e nella nostra professione leggere e scrivere è il fondamento di ogni cosa
- un assioma della nostra professione è: se prima, il progetto, non riesci a buttarlo giù su carta, rischierai di non realizzarlo
- eppure alcuni non padroneggiano nemmeno le nozioni fondamentali della grammatica, le basi della lingua italiana e hanno preso i libri in mano solo per superare indenne l'ultimo esame o il concorso

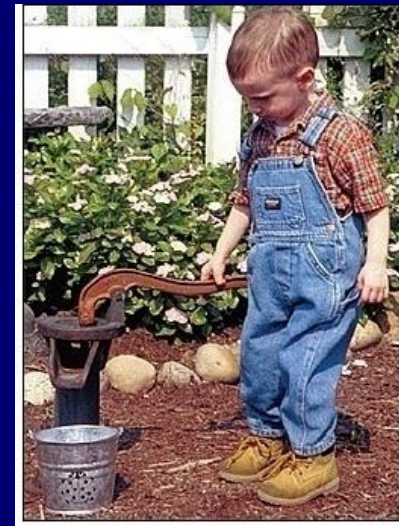
sia che stiate gettando le fondamenta della vostra carriera

- sia che stiate lanciando un prodotto, un nuovo servizio o una presentazione, **sia che stiate costruendo competenze nei vostri uomini** niente può sostituire la preparazione, tanto meno la fortuna
- dedicate alla preparazione il tempo e l'attenzione necessari

**chiunque può tenere
il timone
quando il mare è calmo**

i bambini fanno oooh?

**perché nessuno può conservare
il sapere senza imparare
continuamente**



sono molti a credere che

se un artigiano sa fare solo alcune cose e le ripete nel tempo, anno dopo anno, arriva alla perfezione

- si dice: “perché rifà gli stessi gesti, usa gli stessi oggetti con lo stesso ritmo”
- “la sua mano è sicura, afferra con destrezza, non ha bisogno di molte attenzioni”
- e chi lo osserva ha l’impressione di una straordinaria maestria ammirandolo



eppure l'idea è sbagliata

- l'osservatore sbaglia, in quanto si è lasciato incantare dalla destrezza e dall'apparenza
- se andasse ad analizzare l'oggetto iniziale, quello che l'artigiano faceva anni prima, quando non era così disinvolto e così sicuro, noterebbe che era diverso
- che l'oggetto più recente ha perso qualcosa
- è diventato più anonimo, più impersonale

l'artigiano



- è diventato più banale
- in certi casi è addirittura peggiorato tecnicamente
- non è più funzionale, ha perso le proporzioni, l'armonia, lo stile
- gli è mancata la cura, l'attenzione, la vigilanza e la continua creazione
- tutto ciò quando non ha fatto ricerca, invenzione, approfondimento, ...

**tutto ciò è valido anche per medici,
infermieri e tutti gli operatori
sanitari, dopo aver esercitato per
anni nella medesima Unità
Operativa senza ricrearsi: vedasi le
difficoltà di questi riscontrate
nell'affrontare concorsi pubblici e
avvisi interni per passaggi
orizzontali e verticali**

c'è una legge fondamentale della materia vivente

- per cui, ad ogni riproduzione, va persa un po' di informazione, anche nella clonazione
- ad ogni replicazione gli errori si cumulano

dall'interno non si può cogliere l'errore

- l'errore si coglie solo dall'esterno
- lo vede solo un'altra persona realmente specializzata, oppure l'interessato se riesce ad allontanarsi da se stesso in modo critico, cioè ad "estranarsi"
- allora, forse, si può giudicare e correggere



**per riprodurre servizi o cose
di alta qualità bisogna
inventarli nuovamente**

perciò chi non apprende, chi non inventa,

disimpara!

e peggiora i risultati della propria professione

**bisogna mantenere
sempre viva la passione,
lo stupore e la curiosità:
i bambini fanno hooo?
mentre
i cretini rispondono booh?!**

**scettici, creduloni
e “arrivati” sono i nemici
della scienza
e dell’uomo**

Chi cerca trova.



chi vuole risparmiare energie intellettuali ed emotive

e chi si limita a ripetere ciò che già sa,
alla fine sa molto poco

- il sintomo frequente di questa perdita è la noia
- chi agisce in questo modo fa meno fatica,
- ma non si entusiasma, perché perde la passione

noia

e la noia genera noia

la noia è il segnale della perdita della conoscenza

- l'insegnante che continua ad adottare lo stesso testo per vent'anni, lo ripete senza voglia e si annoia
- e con lui si annoiano anche gli allievi, che smettono di imparare, perché non si imita mai una persona che non è appassionata

**chi non studia, non inventa
e non ricerca,
non riesce a ripetere e,
tanto meno, a migliorarsi**

il grande chef

- riesce a fare un piatto di pastasciutta semplice, delizioso, perché è maestro e sa fare e fa innumerevoli altri piatti
- ha la conoscenza dell'arte della cucina in una ricerca appassionata e continua
- sa che, per ottenere esattamente quel gusto, occorrono particolari materiali, certe dosi, un certo fuoco, un certo tempo

il grande chef sa

che se il pomodoro è troppo maturo non avrà bisogno di correggere l'acidità

se il basilico non è fresco, saprà aggiungere un pizzico di un'altra erba o del sale o magari dello zucchero

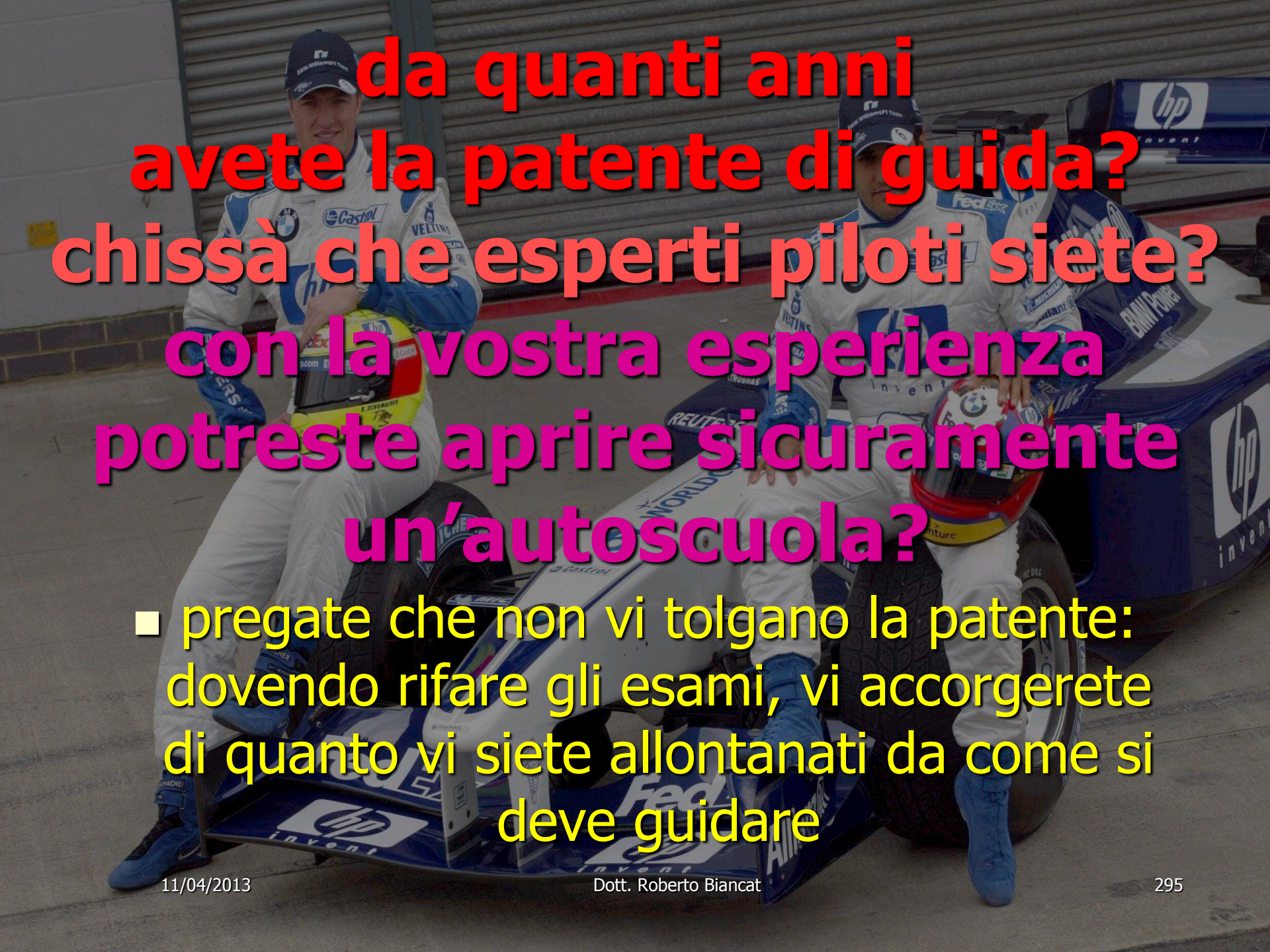
- ogni volta il suo piatto sembra identico in quanto è stato fatto in modo diverso
- è una continua variazione sul tema
- è in realtà è un prodotto unico e personalizzato



la persona

che, invece, ha copiato la ricetta e fa la stessa torta a casa sua, ripetendo esattamente le dosi della ricetta ogni volta, non conosce tutte le variabili e spesso dice:

“non mi riesce mai uguale”



**da quanti anni
avete la patente di guida?
chissà che esperti piloti siete?
con la vostra esperienza
potreste aprire sicuramente
un'autoscuola?**

- pregate che non vi tolgano la patente:
dovendo rifare gli esami, vi accorgerete
di quanto vi siete allontanati da come si
deve guidare

quanto dico

sembra in contrasto con il concetto di specializzazione, in quanto alcuni pensano e sostengono che specializzazione significa restringere il proprio interesse ad un campo, cioè imparare a fare solo alcune cose

specializzazione

in realtà significa:

approfondimento

e

continuo aggiornamento

oggi tutto è in fermento: “volatilità è il suo nome!”

- lo slogan potrebbe essere:
“reinventarsi ... o deperire”
“evolvere o involvere”

lo specialista non è mai un arrivato, ma ...

- è colui che conosce le diverse teorie e i diversi metodi di concorrenza, e sa valutarli
- è colui che studia tutto ciò che di nuovo si produce in quel campo e le relazioni con gli altri campi
- per lui, quindi, non c'è nulla di fisso e di ripetitivo, indi per cui è in continua ricerca



anche la sintesi è un approfondimento

- ci sono degli studenti che, nel preparare gli esami, compiono un errore gravissimo:
- leggendo il testo o peggio solo gli appunti del professore, fin dalla prima lettura, scelgono le cose che a loro paiono importanti, le sottolineano, o peggio comprano un "bignami"
- nella lettura successiva hanno l'impressione che le cose essenziali siano ancora meno
- quanto basta per superare l'esame!

nella preparazione finale dell'esame

- si soffermano solo su quelle parti sottolineate, sui loro schemi e non guardano più il resto
- il risultato in genere è squallido
- anche se superano l'esame!
- e dopo pochi giorni non ricordano quasi più niente

dove hanno sbagliato?

- per capire che cosa è veramente essenziale avrebbero dovuto studiare e ristudiare tutto il libro molte volte
- anzi avrebbero dovuto leggere anche altri libri per arrivare ad una padronanza completa dell'argomento
- ogni sintesi è una scelta fondata sulla conoscenza di molte e non di poche informazioni

nessuno può restare se stesso senza cambiare

- nessuno può conservare il sapere senza continuamente imparare
- nessuno può ripetere senza inventare
- nessuno ha imparato una cosa una volta per tutte: neanche la lingua madre

dopo dieci anni all'estero

un mio caro amico ha dimenticato
molti vocaboli, molti verbi, dice delle
parole che non sono più in uso e con il
resto è peggio

**così come
molti operatori
dopo dieci anni trascorsi
nella stessa
unità operativa**



Leggere.

*come si cambia per non morire
come si cambia per amore
come si cambia per non soffrire
come si cambia per ricominciare*



e studiare

5. skill

- capacità di eseguire un determinato compito fisico, intellettuale o una performance
- capacità di elaborare conoscenze e informazioni per la soluzione di un problema



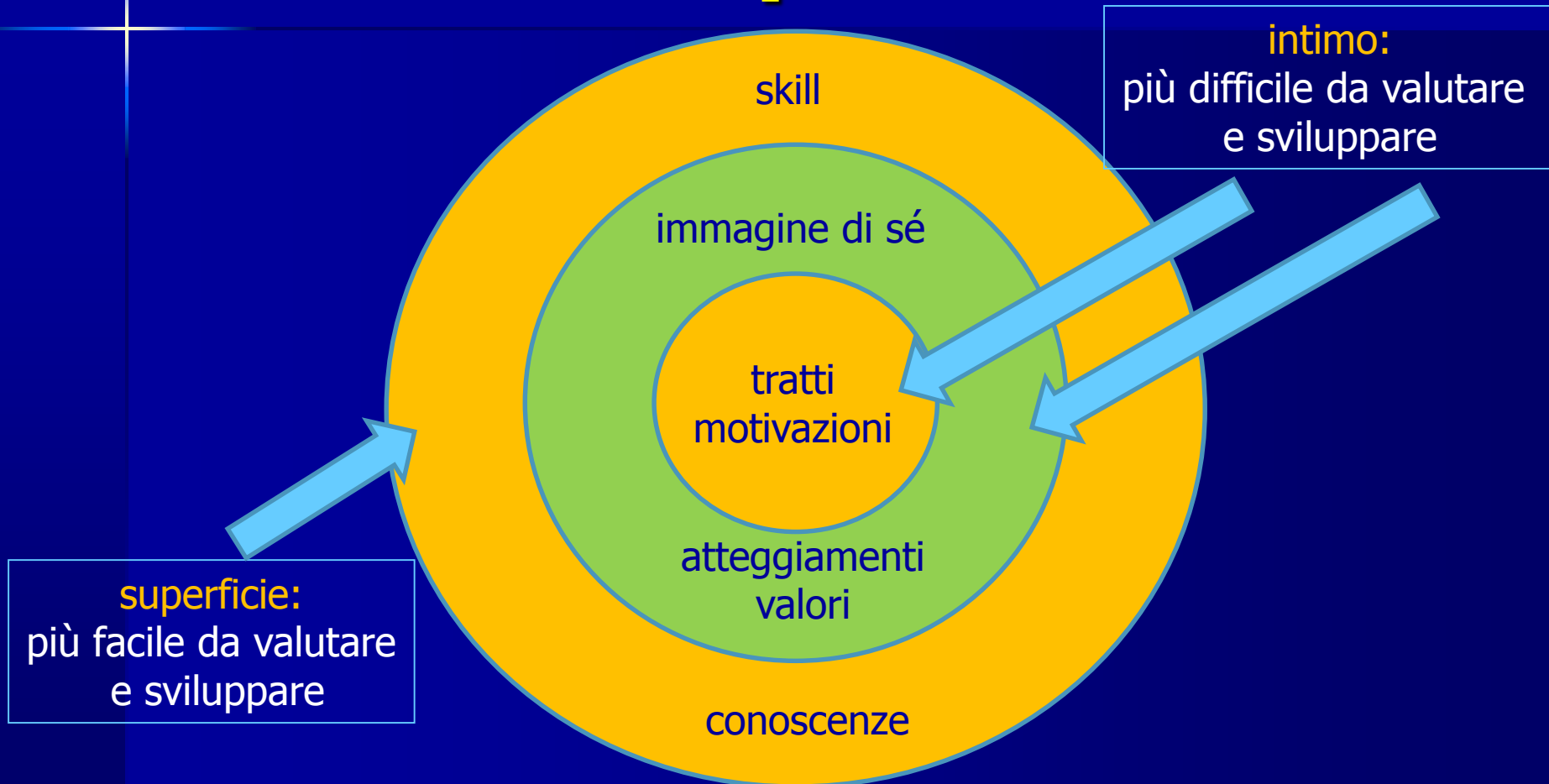
performance

- nel linguaggio sportivo, prova, prestazione fornita, risultato conseguito da un atleta o da un cavallo
- risultato, spec. artistico
- rendimento
- ETIMOLOGIA: voce francese, da *performer* 'compiere', che deriva dal lat. *performare*, composto di *per* 'fino in fondo' e *formare* 'dare forma'

la capacità e gli skills

- tendono ad essere caratteristiche osservabili e relativamente superficiali
- l'immagine di se, i tratti, i valori, gli atteggiamenti ovvero i modelli di pensiero e le motivazioni sono sommerse, cioè nascoste nell'intimo della persona

le competenze profonde e di superficie



competenze profonde e di superficie

visibile

skill
conoscenze

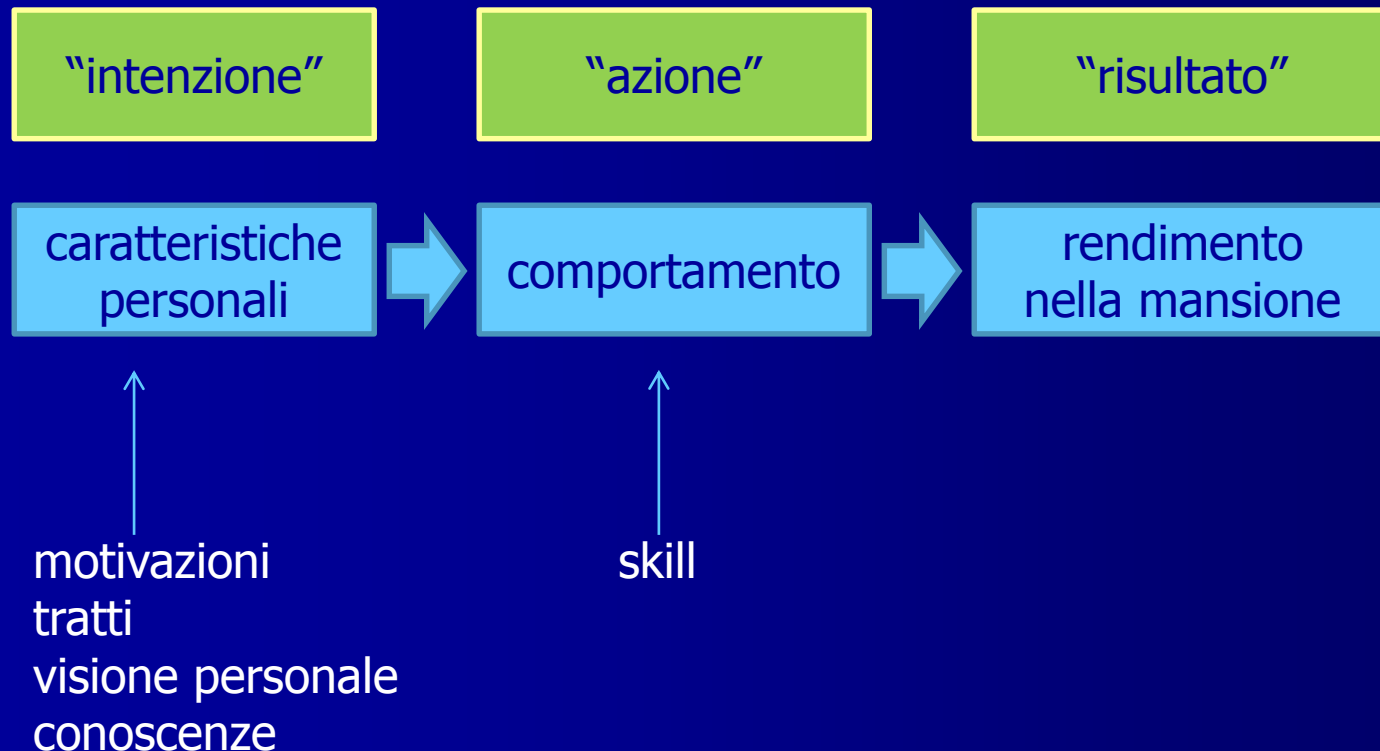
nascosto

immagine di sé
(visione personale:
atteggiamenti e valori)
tratti motivazioni



**i bandi di concorso
sono come la lotteria:
“è difficilissimo
individuare il biglietto
vincente”**

modello di flusso causale delle competenze

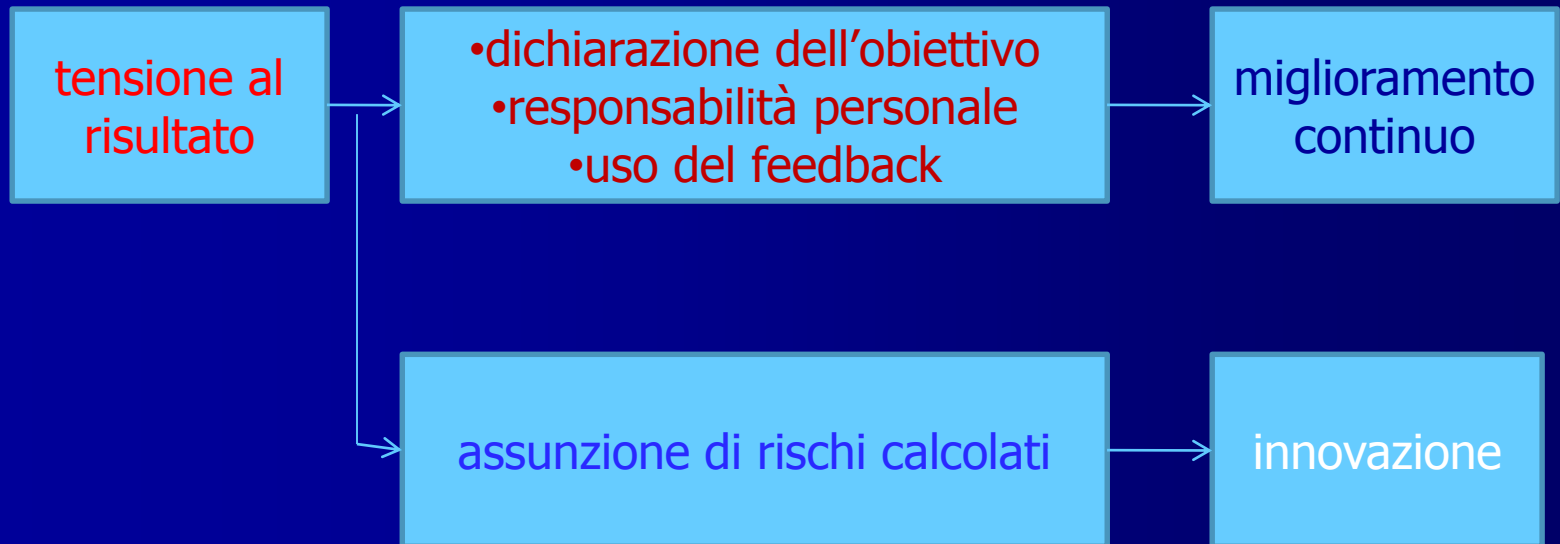


orientamento al risultato

"far meglio"

- misurarsi sugli standard dell'eccellenza
- realizzazione unica

qualità
produttività
fatturato, utili



nuovi prodotti,
servizi e processi

un ulteriore suddivisione

- distingue, tra le competenze trasversali, le caratteristiche personali di **Self management skills** o **personal qualities**: ambizione, autorità, gusto del rischio, combattività, discrezione, facilità ai contatti umani, capacità di ascolto, intuizione, ottimismo, equilibrio, rispetto delle regole, pragmatismo, spontaneità, stabilità caratteriale, capacità di sintesi, ...

frequentemente le competenze

- sono ripartite tra emozionali, gestionali e relazionali

la separazione è una forzatura

- in quanto ogni capacità integra componenti sia gestionali, emotive che relazionali, sono infatti di linguaggio comune vocaboli quali gestione di persone, conflitti, tempo, ma anche gestione di emozione e di relazioni

**difatti, oggi i problemi
maggiori portati sul
tavolo della dirigenza non
sono legati alle
conoscenze o abilità degli
operatori,
ma alla sindrome del
cannibalismo**

perché si parla di bilancio delle competenze?

- per collocarsi nel mondo del lavoro è essenziale la consapevolezza delle proprie capacità e dei propri obiettivi
- a tale proposito il bilancio delle competenze è lo strumento dinamico di valutazione di se stessi e delle proprie capacità e competenze professionali, esperienze maturate ed aspirazioni

**è utile inoltre in tutti quei
momenti in cui facciamo un
bilancio di noi stessi, della
nostra vita personale e/o
professionale**

- consente di disporre di una struttura, un approccio obiettivo per un'azione efficace, minimizzando il rischio di sottovalutazione o sopravvalutazione causato dallo stato d'animo o dallo stile di personalità

le competenze

- sono il patrimonio complessivo di qualità personali e conoscenze professionali che ognuno utilizza (anche) quando svolge una prestazione lavorativa
- a seconda del patrimonio di partenza e del nostro obiettivo di vita personale e professionale, possiamo migliorare

la persona



- che opera a qualsiasi livello nella “società conoscitiva” è riconosciuta come competente se **sa agire** in un **contesto**, realizzando gli **output** richiesti riconoscibili/riconosciuti come **adeguati e validi** rispetto alle **conoscenze scientifiche** del momento nell’ambito di una **relazione di scambio**

l'output



- realizzato in modo **valido** attesta "indirettamente" la padronanza di quella **competenza** che, intesa come "dedicata" coordinazione/combinazione efficace di elementi/risorse a disposizione, ne è la matrice
- tale competenza, essendo la manifestazione di un **saper realizzare un output specifico ad un bisogno**, non deve essere confusa né con il solito saper fare né, ovviamente, con il solo sapere o con il solo saper essere

convenzionalmente

- si può affermare che un **soggetto possiede tante competenze** quanti sono gli output/risultati attesi diversi che è in grado di generare



relativamente



- alla competenza, si rileva che quanto maggiore è il numero di output/risultati analoghi, prodotti dal soggetto, in più situazioni diverse, mantenendo costante il livello di prestazione, tanto maggiore è la probabilità di inferire, e quindi di **certificare la padronanza della relativa competenza**

è opportuno rammentare,

- infatti, che i risultati di un'attività o di un intero processo non sono mai scontati, sono sempre da "conquistare", da "generare" e quindi non sono l'esito della semplice sommatoria di operazioni: richiedono sempre il saper agire nella situazione reale con creatività, trovando ogni volta la combinazione indovinata di operazioni, controlli, iterazioni ed interazioni, ecc.

Una scelta per grandi professionisti

a rigore

- si dovrebbe anche distinguere:
- “la” competenza da
- “le” competenze



“la” competenza

- richiesta a un soggetto nella “società della conoscenza” corrisponde al suo personale “potenziale” relativo all’essere in grado di coordinare (a volte con semplici combinazioni) elementi e risorse:

da questo punto di vista

- “la” competenza consiste nel “patrimonio flessibile del soggetto, acquisito e sviluppato attraverso esperienze diverse, occasionali ed intenzionali, che lo abilitano ad inserirsi creativamente in una attività o in una serie di atti economici ovvero attività simili”

“le” competenze

- sono quelle di volta in volta messe in atto (per esempio nell’ambito di specifici processi) e sono il risultato della sommatoria di competenze diverse

poiché

- ciascuna delle singole competenze è il prodotto di una coordinazione di atti economici/elementi/risorse,
- l'insieme delle competenze consistono nell'essere in grado di produrre le combinazioni funzionali e vincenti per un output complesso

quanto più ampia

- è la dotazione di risorse di una persona o di un'organizzazione e quanto più questa è "eccellente" nel combinarle, tanto più è elevato il suo livello di padronanza delle competenze, cioè il suo **saper agire in situazioni specifiche e nuove, per produrre gli output richiesti/attesi**

esistono anche le competenze organizzative oltre alle competenze individuali

- entrambe possono essere sinergiche, parallele con o senza anastomosi
- la loro fusione può avvenire focalizzando la centralità della persona adottando nuovi modelli organizzativi

però, necessita un passaggio

- dal modello tradizionale delle 3 P
 - posizione, prestazione e potenziale
- alle 3 C
 - competenze richieste, comportamenti osservati e crescita individuale

**certamente
l'organizzazione può anche
essere in grado di
distruggere le motivazioni
e una crescita delle
competenze dei suoi
collaboratori**

il criterio su cui misurare le competenze è essenziale per definirle

- **performance superiore**: viene definita statisticamente come una deviazione standard dalla performance media
 - il livello raggiunto da una persona su 10, in una situazione prestabilita
- **performance efficace**: un livello di lavoro minimo accettabile
 - una soglia al di sotto della quale una persona non può essere considerata competente

le performance vengono distinte in due grandi categorie

- **competenze soglia**: sono le caratteristiche essenziali, necessarie per essere minimamente efficaci
- **competenze distintive**: sono quelle che distinguono gli elementi superiori dai medi

il bilancio delle competenze

- nella sua formulazione originale, consente di fare il punto e di “certificare” le abilità e le competenze acquisite dal lavoratore durante il suo percorso di carriera, attraverso il riconoscimento di crediti formativi spendibili nel mercato del lavoro

Il bilancio delle competenze:
una storia europea
ed. Franco Angeli, Milano 2001

ancor più nel contesto odierno

- dove i cambiamenti ed i “riassetti” all’interno delle organizzazioni sanitarie sono divenuti più che mai rapidi e dove sempre di più i lavoratori si trovano ad affrontare, per i più svariati motivi, fasi di transizione lavorativa, la pratica del bilancio di competenze risulta un’azione di fondamentale importanza in un’ottica di supporto alla persona

il bilancio delle competenze

- si può definire come un “processo personale che richiede una mediazione sociale di identificazione delle potenzialità personali e professionali che possono essere investite nell’elaborazione e nella realizzazione di progetti di inserimento sociale e professionale”

Auberet

il modello delle competenze

il modello delle competenze

- è uno strumento efficace per la realizzazione di attività finalizzate a coniugare le esigenze aziendali di gestione (della singola funzione o dell'intera organizzazione) con quelle di sviluppo individuale

in particolare esso consente:

1. migliorare i risultati e la qualità dell'assistenza misurabili in termini di valore aggiunto e ritorno dell'investimento
2. effettuare assunzioni mirate e scelte ben precise relativamente alla selezione del personale

4. misurare le effettive conoscenze del personale inserito in una funzione, per confrontarle con il grado di copertura professionale considerato ottimale
5. individuare le risorse più idonee ad occupare una figura professionale più complessa o di più alto profilo, collocando al meglio tutte le risorse disponibili, con riflessi positivi sull'efficacia organizzativa

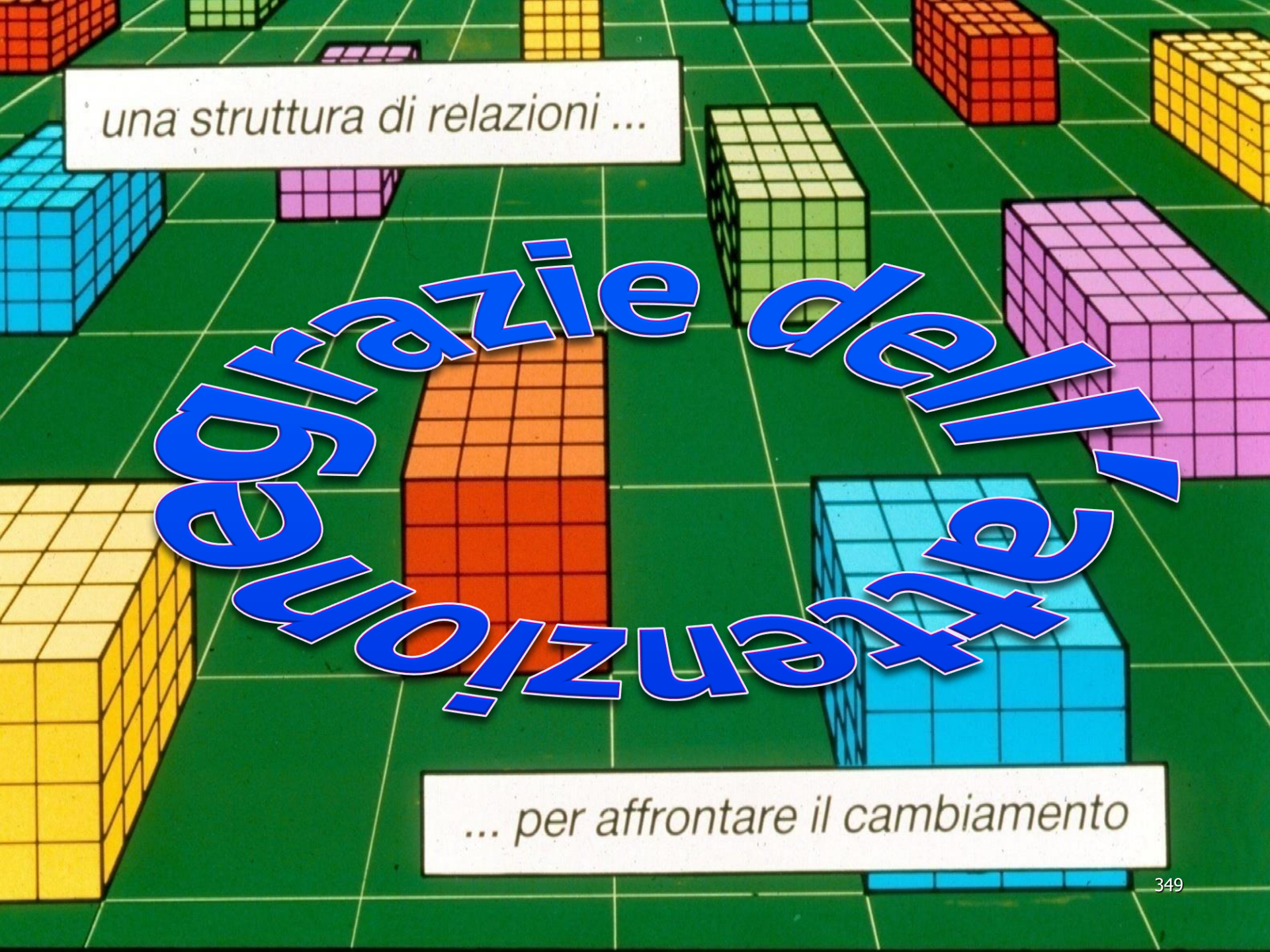
6. individuare le risorse critiche che necessitano di interventi e/o azioni migliorative per sviluppare il potenziale
7. garantire ampi margini di flessibilità operativa in relazione all'evolversi dello scenario di riferimento

il modello delle competenze

- può avere una diversa applicazione a seconda che interessi il campo della:
 1. selezione
 2. pianificazione e sviluppo
 3. formazione
 4. la valutazione delle prestazioni
 5. valutazione delle posizioni
 6. sistemi retributivi ed incentivanti

guai se ogni generazione non provasse

- **di fronte alla condizione di vita imposta dalla società, un profondo sentimento di insoddisfazione ovvero la volontà di mutare, di rinnovare, di andare avanti**
- **l'importante è che la volontà di rinnovamento si fortifichi con la conoscenza dei risultati ottenuti dalle lotte compiute dai padri in precedenza**



una struttura di relazioni ...

**attenzione
della
grazie**

... per affrontare il cambiamento

le competenze professionali

per la tranquillità dell'anima

- "innanzitutto dobbiamo esaminare noi stessi, poi i compiti che vogliamo assumere e infine le persone con le quali intendiamo lavorare ...

Lucio Seneca

dobbiamo valutare noi stessi

- perché di solito ci sembra di potere (o di valere?) meno o più di quanto in realtà siamo e possiamo
- così uno fallisce perché confida troppo o poco nella sua eloquenza; un altro pretende troppo o poco dalla propria intelligenza; un altro ancora sfianca il suo fisico debole con un lavoro troppo faticoso o non lo inizia nemmeno
- dobbiamo inoltre pesare bene i compiti che vorremmo assumere e confrontare le nostre forze con ciò che stiamo per tentare"

Lucio Seneca

proviamo

- a tracciare un quadro di riferimento e quindi a scomporre in particolare la categoria relativa alle “competenze professionali”, individuandone i paradigmi
- la competenza professionale deve essere:
...

denominata

- utilizzando un'espressione verbale la cui sintassi è costituita dalla locuzione "essere in grado di ..." seguita da un verbo d'azione il cui oggetto è l'output/risultato riconoscibile/riconosciuto come adeguato e valido rispetto ad una attività richiesta, nell'ambito di una relazione di scambio in un determinato contesto professionale

descritta, analizzata e scomposta

- le operazioni che permettono la realizzazione dell'output/risultato professionale non sono solo di tipo realizzativo, ma devono permettere l'individuazione degli "elementi" decisionali frutto della competenza stessa

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, 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
- 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!



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



"sei cappelli per pensare"

**bianco
oggettivo**

analisi dei dati oggettivi, raccolta di informazioni,
senza giudizi.

**verde
creativo**

indica sbocchi creativi, nuove idee, analisi e proposte
migliorative, visioni insolite.

**rosso
emotivo**

emotività, esprimere di getto le proprie intuizioni,
come suggerimenti o sfoghi liberatori, come se si
ridiventasse bambini; emozioni, sentimenti

**giallo
ottimista**

gli aspetti positivi, i vantaggi, le opportunità.

**nero
critico**

le difficoltà, i rischi, le anticipazioni di come e perché,
cosa potrebbe non funzionare.

**blu
pratico**

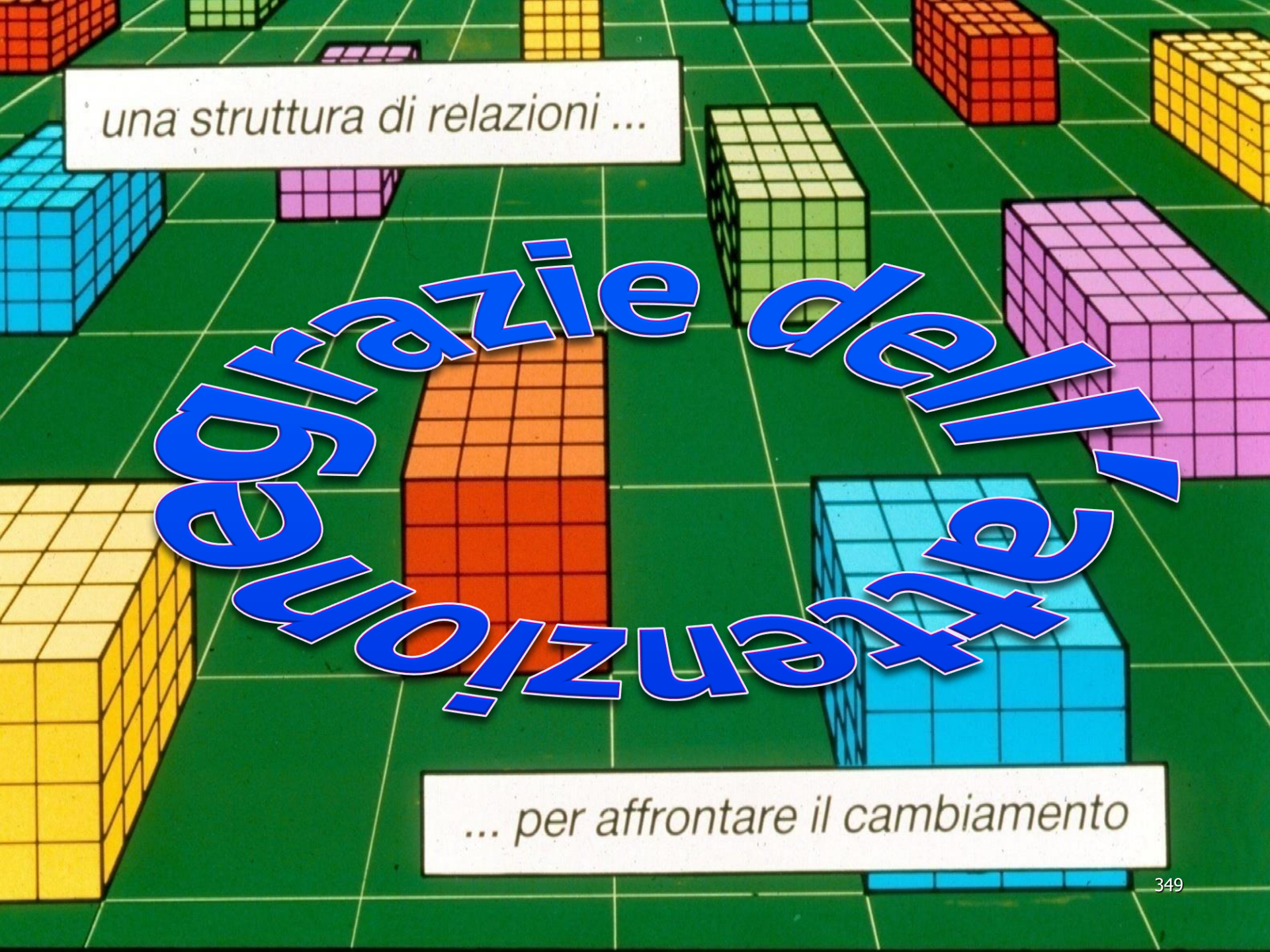
stabilisce priorità, metodi, sequenze funzionali.
Pianifica, organizza, stabilisce il piano d'azione.

tu

- quale cappello indossi più frequentemente, quale ti piacerebbe indossare?
- e quale fai più fatica ad ascoltare?
- ascoltarsi, a volte anche in una discussione tranquilla tra amici, può fornire indicazioni su quali schemi di funzionamento adottiamo

solitamente

- ci sono delle aree di funzionamento poco soddisfacenti, perché poco frequentate
- la consapevolezza di un'area carente può facilitare l'integrazione con persone diverse da noi ed un migliore funzionamento globale



una struttura di relazioni ...

**attenzione
della
grazie**

... per affrontare il cambiamento