Le competenze manageriali nelle professioni sanitarie: dimensione complementare

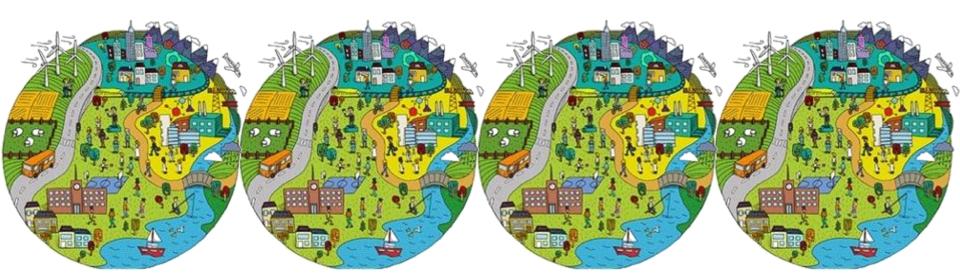
#### dimensione core?

#### **Guglielmo Bonaccorsi**

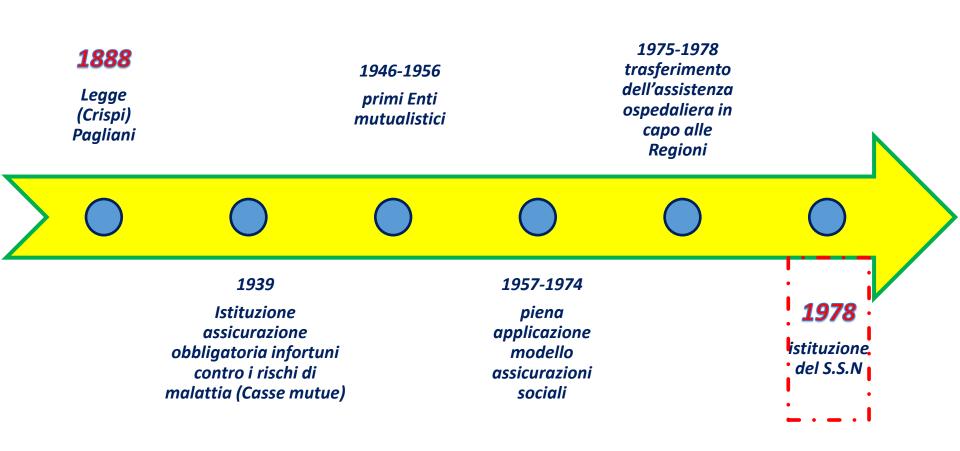


#### Come di consueto...un minimo di background!

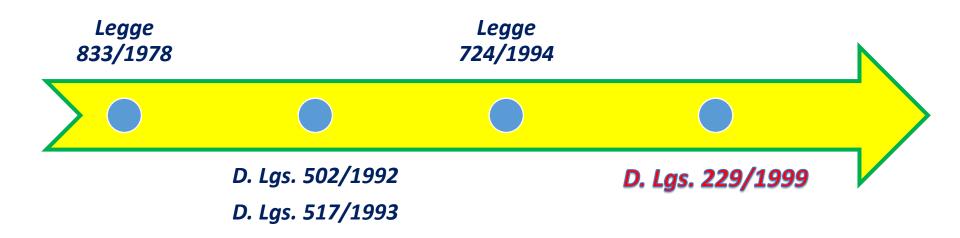
- IL CAMBIAMENTO CULTURALE NEL TEMPO: le nuove skills delle professioni sanitarie all'interno di una evoluzione "matura" (???) del SSN/SSR
- COMPETENZA come strumento RELAZIONALE, organico all'organizzazione e di payoff per il singolo professionista



# Evoluzione delle competenze: una necessità improrogabile...

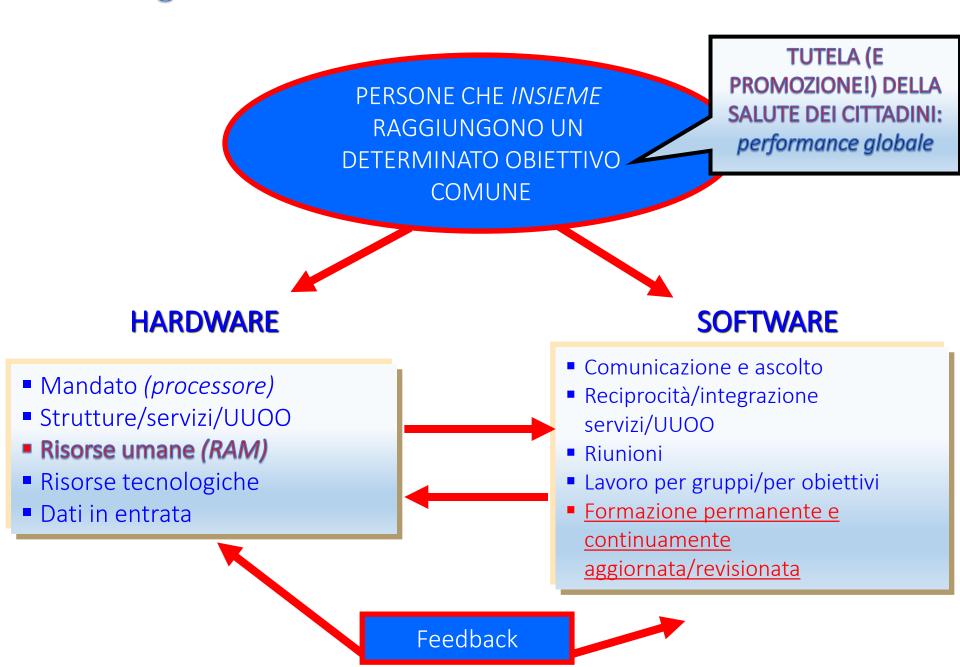


# Dove eravamo...e dove ci siamo proiettati (escludendo le modifiche al Titolo V del Dettato Costituzionale)

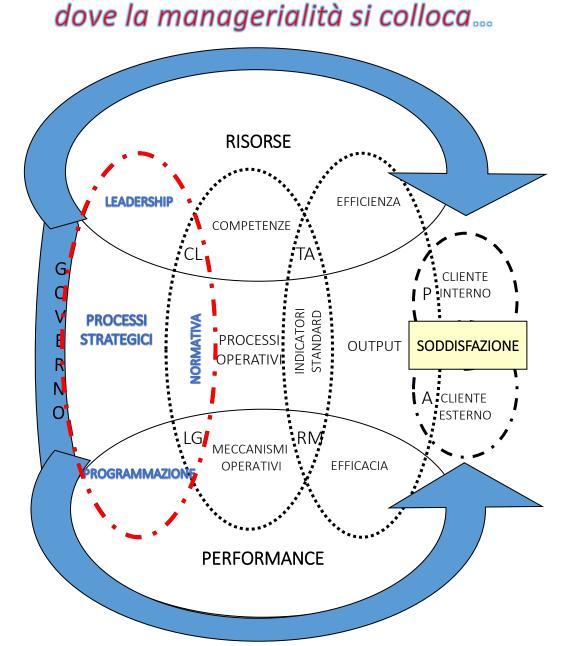


...e cambiano tutti gli scenari della formazione IN INGRESSO per l'accesso al SSN/SSR dei professionisti della salute, siano essi dirigenti o comparto...

#### Organizzazione sanitaria come sistema vivente



Organizzazioni e salute: le "uova" dell' analisi organizzativa nel governo clinico – assistenziale



# Dove eravamo...e dove ci siamo proiettati: la conoscenza nella Sanità Pubblica del nostro tempo giustifica la competenza? E quale/quali competenze?

- Progressiva affermazione di modelli di formazione e di professione per competenze

  - ♦ saper far fare
- Offerta formativa e ambiti di competenze: nuove figure professionali, con facoltà complementari a quelle esclusivamente o prevalentemente medico-sanitarie (HTA, economia, etc)



SVILUPPO DELLA COMPETENZA IN OTTICA DIPARTIMENTALE,
GIOCOFORZA MANAGERIALE...

#### Cosa dovrebbe prevedere il nuovo assetto...

- o attenzione alle competenze
- attenzione alla formazione professionalizzante, per un impiego immediato
- attenzione alla formazione manageriale, per la gestione dei rapporti in team e con unità/gruppi/stakeholder esterni, professionali o informali
- attenzione alla life long learning, per creare le premesse per la prosecuzione della carriera lavorativa in tutte le età...



#### Competenza e Competenze: definibili come?

Competenza, singolare non numerabile: generica qualità

Due approcci per individuare una persona competente

Caratteristiche personali Approccio americano

Prestazioni
Approccio inglese

Caratteristiche personali			Prestazioni
Conoscenze	Capacità tecniche	Capacità trasversali	Prestazione nei diversi compiti propri di una attività
1	1	1	Compito 1
2	2	2	Compito 2
3	3	3	Compito 3
Ecc	Ecc	Ecc	Ecc

#### Definizioni...

Le competenze rappresentano il "patrimonio complessivo di risorse di un individuo nel momento in cui affronta una prestazione lavorativa o il suo sviluppo personale e professionale"

ISFOL (Istituto per la Formazione dei Lavoratori)

E' l'insieme delle conoscenze, abilità e atteggiamenti che consentono ad un individuo di ottenere risultati utili al proprio adattamento negli ambienti per lui significativi e che si manifesta come capacità di affrontare e padroneggiare problemi attraverso l'uso di abilità cognitive e sociali

"La **competenza** risiede nella capacità da parte del soggetto di porre in atto, gestire, coordinare e monitorare le attività comprese in una area di attività (ADA) "o funzione (ISFOL).

#### Definizioni...





Spencer& Spencer: caratteristica intrinseca dell'individuo, causalmente collegata ad una performance eccellente in una mansione.

**Hooghiemstra**: contributo personale e specifico di ciascun collaboratore.

Woodruffe: insieme di modelli di comportamento.

Le persone agiscono in maniera competente in una situazione data soltanto se sanno come agire e se sono interessate alle conseguenze della loro azione

Boyatsis: eccellenza della performance

Sarchielli: capacità di interpretare il contesto, di individuare potenziali soluzioni, di trasferirle in pratica e di sedimentarle anche in regole non scritte

Friedberg: sapere pratico che permette il controllo delle incertezze









## Competenza

Patrimonio complessivo di un individuo

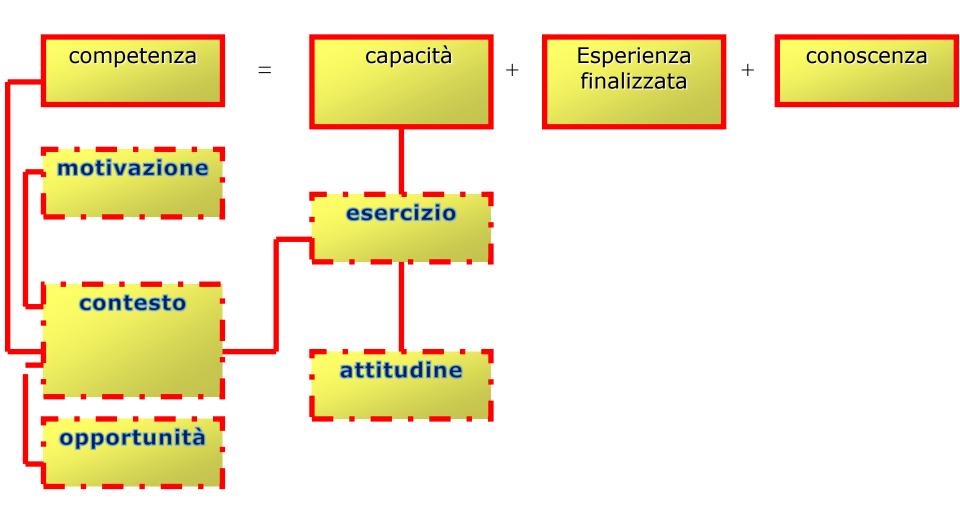
## Quando si esprime/utilizza?

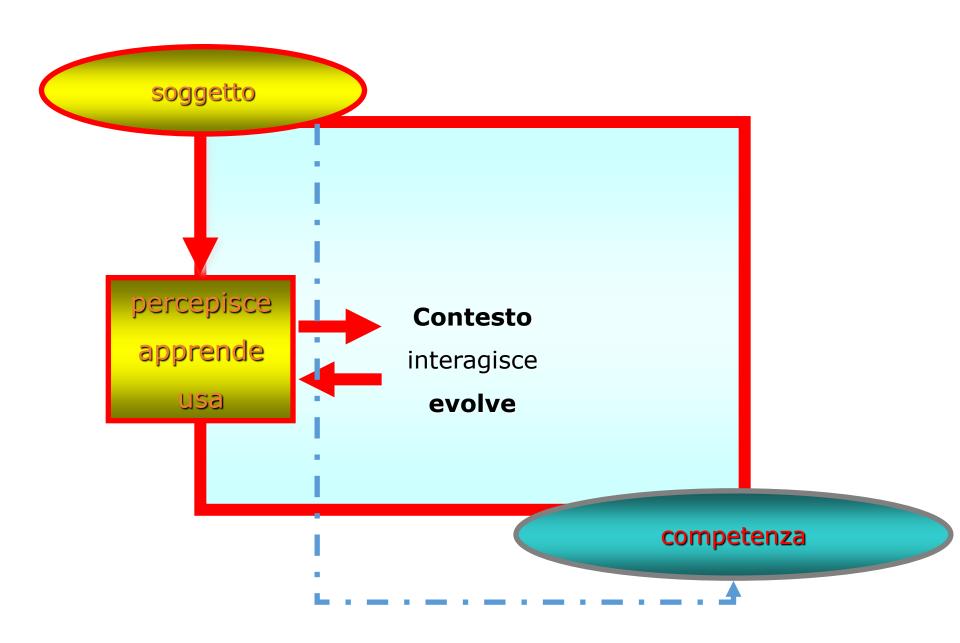
Quando si affronta una situazione complessa

Quando si prende una decisione

Quando si svolge una prestazione di lavoro

## Competenza e determinanti...





## La competenza *manageriale*...

#### natura COMPLESSA

azione finalizzata allo sviluppo della professionalità dei lavoratori

strettamente correlata alla formazione continua

strumento che facilità ed agevola la selezione del personale, l'orientamento, la gestione delle risorse umane, i rapporti nell'equipe, la qualità del servizio...

## La competenza *esperta* e integrata = manageriale (?)

punto di incontro di *differenti* competenze

Integrazione di più professionalità/competenze utili in un processo unico = plusvalore al prodotto finale del processo

# A chi interessa *sviluppare* competenza, anche manageriale...

#### Singolo professionista



- ✓ Identificazione e valutazione al fine di costruire un progetto professionale
- elaborare una strategia realistica e personalizzata di messa in opera





#### AASSLL/AASSOO/AAOOUU



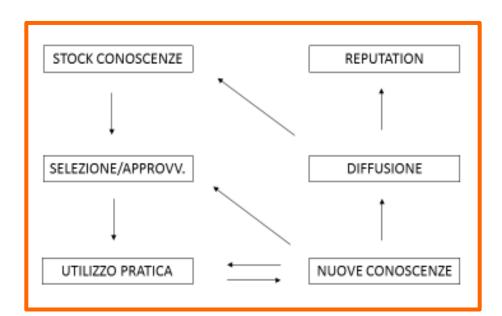
- ✓ Identificazione e valutazione di un progetto individuale per l'inserimento nella realtà operativa (valorizzazione delle competenze)
- ✓ Contare su risorse umane responsabilizzate nel processo di sviluppo delle proprie potenzialità
- ✓ Supportare processi di selezione e valutazione delle figure professionali

## L'esagono di Ansoff: ovvero la competenza agita...



#### Conoscenza, competenza e organizzazioni sanitarie...

- Le conoscenze, dai saperi alle tecniche, sono il cuore del funzionamento di qualunque struttura sanitaria
- Funzionamento delle organizzazioni sanitarie = selezione e utilizzo delle conoscenze, esplicite (knowledge management) o implicite (affidati ai singoli professionisti)
- Missione istituzionale = utilizzo delle conoscenze esistenti + produzione di nuove se a favore della salute del cittadino/cliente
- Produzione di nuove conoscenze = strumento di eccellenza clinica e vantaggio competitivo



## Competenza e dimensioni

- dimensione core: direttamente legata ai processi clinici e assistenziali
- dimensione operativa: atti e operazioni che devono trovare una loro concatenazione in un universo fisico (UO, reparto, struttura...)
- \*dimensione organizzativa: atti e operazioni opportunamente concatenati
  che hanno luogo in contesti nei quali è necessario distribuire compiti e
  responsabilità, attribuire poteri e facoltà e nei quali tra le persone si
  instaurano molteplici interazioni la cui qualità può essere
  intenzionalmente influenzata (EQUILIBRIO DI NASH IN SANITA'?...)
- (\*dimensione aziendale o manageriale: definizione di un ambiente istituzionale, economico e sociale che CONDIZIONA scelte e processi, connessi e organizzati per obiettivi unitari - gestione delle esigenze e interdipendenze che offre opportunità e incentivi per la dimensione clinica e assistenziale)

## Alla ricerca dell'Equilibrio di Nash...

#### **Equilibrio a Strategia Dominante**

- lo faccio meglio che posso indipendentemente da ciò che fai tu
- Tu fai meglio che puoi indipendentemente da ciò che faccio io



#### Equilibrio di Nash

- lo faccio meglio che posso dato ciò che fai tu
- Tu fai meglio che puoi dato ciò che faccio io



QUANTO LA dimensione manageriale PUO' SPOSTARE LA BILANCIA DELLA SANITA' VERSO LA SOSTENIBILITA' DEI SISTEMI DI WELFARE, CONSENTENDO A TUTTI, professionisti e CITTADINI, DI SVILUPPARE IL PROPRIO PROFILO MIGLIORE?

QUESTA E' FORSE LA STRADA TRA **CITTADINI HEALTH LITERATE** E **ORGANIZZAZIONI HEALTH LITERATE**! DEVE *CONVENIRE* A TUTTI...

## Le dimensioni complementari come espressione di sintesi



- Insieme delle dimensioni non strettamente clinico-assistenziali: processi, meccanismi e
   decisioni che congiuntamente assicurano il funzionamento della infrastruttura e che
   consente alle conoscenze cliniche e assistenziali di tradursi in prestazioni e in risultati di salute
   delle persone
- o **Integrazione attorno a un problema o a un paziente di molteplici risorse** umane, tecnologiche e scientifiche: ricerca della strada affinché saperi e potenzialità clinici e assistenziali trovino condizioni operative, organizzative e gestionali per realizzarsi nella pratica
- Anche le dimensioni complementari, come quella core, sono alimentate da saperi e
  discipline, allocabili in diversi campi del sapere, non solo economici e direttamente
  manageriali...
- ...Scienze della salute umana, discipline di matrice ingegneristica o giuridica...
- Anche i processi, i meccanismi e le decisioni che afferiscono alle dimensioni complementari sono oggetto di sviluppo e ricerca per la produzione di nuove conoscenze da "spendere"nei processi operativi o da diffondere come "prodotti autonomi" nei circuiti della ricerca

# Un esempio applicativo di gestione di competenze trasversali: *age management* e *diversity management*

- Diversity management: svilupno attivo e cosciente di un processo
- Diversity management: sviluppo attivo e cosciente di un processo manageriale orientato al valore strategico e comunicativo di accettazione delle differenze e uso di alcune differenze e somiglianze come un potenziale dell'organizzazione, un processo che crea valore aggiunto all'impresa
- Age management: serie di interventi e risposte che possono essere date a livello aziendale con l'obiettivo di valorizzare, riconoscere e utilizzare I punti di forza di tutti i lavoratori di un'impresa a prescindere dall'età anagrafica
- Creare un equilibrio tra le diverse generazioni di risorse umane all'interno dell'organizzazione aziendale



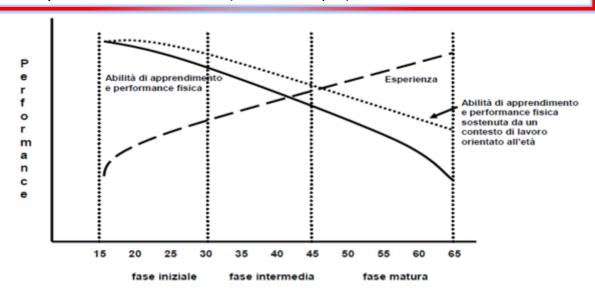
Maggiore attitudine all'innovazione Familiarità con le apparecchiature informatiche Creatività Integrazione nel gruppo

Disponibilità
Responsabilità
Affidabilità
Affidabilità
Rispetto della gerarchia
Concentrazione
Disponibilità ad aiutare I compagni di lavoro
Responsabilità individuale
Sensibilità e fedeltà agli interessi dell'impresa
Accuratezza al lavoro



(Palese A., "Il timore della divisione fra generazioni: la fatica di tenere insieme l'identità", in Quaderni degli Infermieri, Federazione Nazionale IPASVI, Roma, 9/2009)

- o generazione silente o dei **veterani** (Scuole Convitto, fino al 1972)
- generazione del baby boom (Scuole di formazione Regionale- 1946- 1964)
- o generazione x (formazione Regionale 1965-1979)
- o generazione y o nexters o millennio (dal 1980 in poi)



Uso della conoscenza come strumento di lavoro

Età media personale sanitario TUTTO: 47,5 anni INFERMIERI: 44,6 anni Valorizzazione dell'esperienza in termini di indipendenza

## Work ability

Formazione continua e possibilità di sviluppo di carriera Work Ability Index (Ilmarinen, 2009)

la misura in cui un lavoratore è capace di svolgere il proprio lavoro nel presente e nel prossimo futuro, rispetto alle richieste della propria mansione ed alle proprie risorse mentali e fisiche

Stile di vita sano

# Buone pratiche di Age management e competenze manageriali...

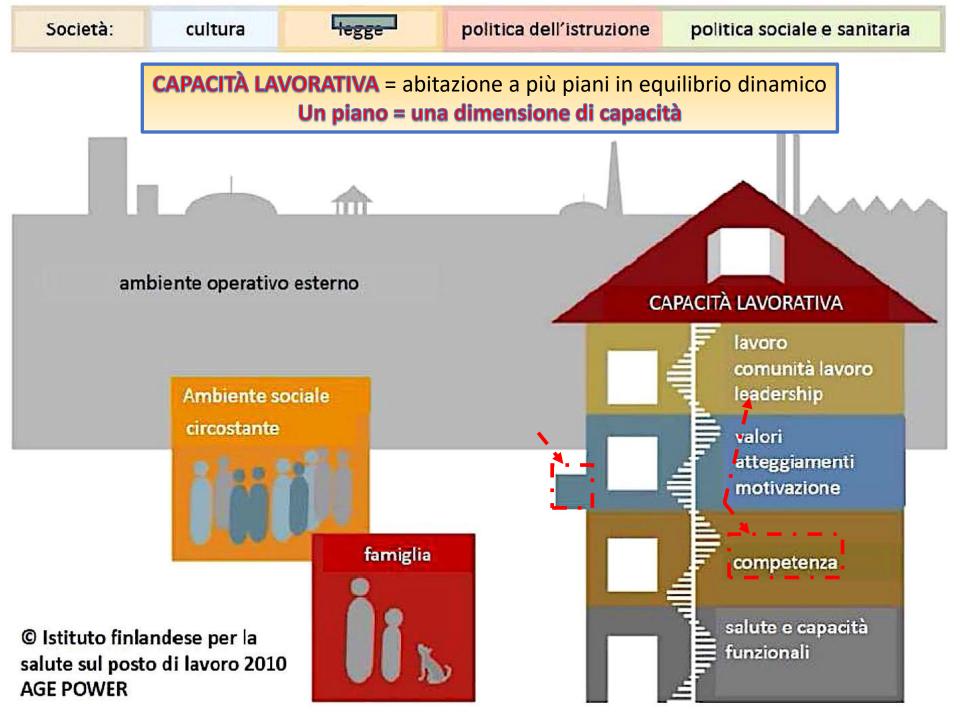
- o transizione al pensionamento
- o organizzazione flessibile dell'orario di lavoro
- o promozione e tutela della salute e workplace design
- o reimpiego
- valorizzazione delle competenze mediante assegnazione di obiettivi mirati
- o apprendimento, formazione e lifelong learning
- o mentoring, tutoring e promozione dello scambio intergenerazionale

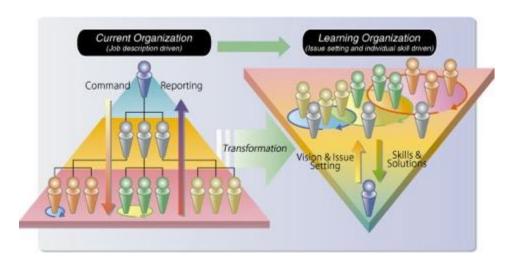
#### Approdo atteso: Learning organization (D.A. Garning)

L' "organizzazione che apprende" è dotata delle *skills* necessarie per creare, acquisire e trasferire conoscenza e per modificare il proprio comportamento sulla base della conoscenza creata, acquisita e trasferita

La conoscenza si crea, si acquisisce e si trasferisce mediante cinque principali attività:

- problem solving sistematico
- sperimentazione con nuovi approcci
- o apprendimento a partire dalla propria esperienza o dalla propria storia
- o apprendimento dalle esperienze e dai modi migliori di agire degli altri
- o trasferimento di conoscenza rapido ed efficiente all'interno dell'organizzazione.



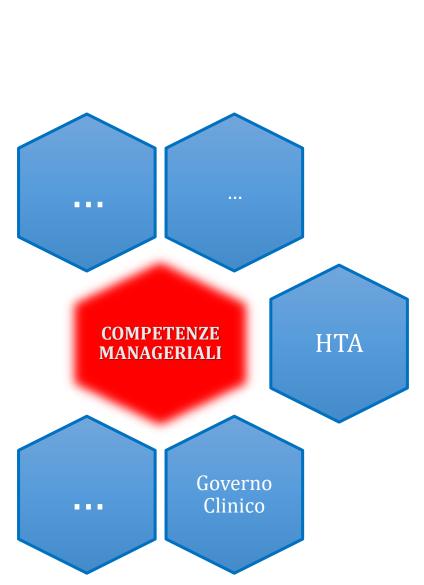


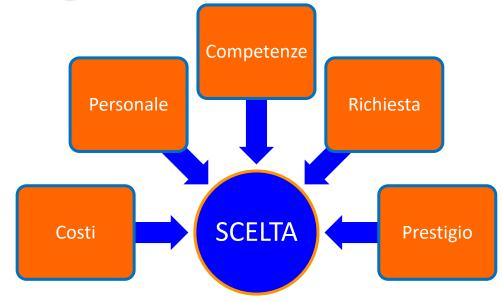


#### Competenze e sfide della sanità (pubblica?) futura...

STRUMENTI DI GOVERNO DELLA DOMANDA	STRUMENTI DI GOVERNO DELL'OFFERTA
Potenziamento della prevenzione e degli incentivi per migliorare gli stili di vita	Definizione esplicita e aggiornamento delle prestazioni a copertura pubblica tramite valutazione dell'efficacia e dei costi delle nuove tecnologie  Promuovere HTA e Analisi Costo-Efficacia per governare l'adozione di nuove tecnologie
<ul> <li>Orientamento e selezione della domanda:</li> <li>Potenziamento della medicina territoriale;</li> <li>Migliore comunicazione tra paziente e professionista sanitario con empowerment dei cittadini;</li> <li>Standard e criteri di appropriatezza (linee guida);</li> <li>Miglioramento nella gestione delle liste di attesa</li> </ul>	Sviluppare nuovi modelli di promozione della salute:  - modelli di assistenza centrati sul paziente (coordinamento ospedaleterritorio, disease management, Ccm, Ltcm);  - potenziamento forme alternative al ricovero ordinario;  - potenziamento percorsi di telemedicina;  - potenziare integrazione socio-sanitaria (cooperazione tra Asl e enti locali);  - azioni congiunte per ridurre i fattori di rischio (economici, socio-ambientali) del territorio;
	Promuovere efficienza, efficacia e appropriatezza:  - spending review "dal basso" (eliminare gli sprechi; appropriatezza organizzativa; ridefinire i processi di acquisto e i rapporti con i fornitori);  - sistemi di finanziamento prospettico basati su costi standard;  - riformare la disciplina della responsabilità (riduzione medicina difensiva);  Promozione della legalità.
	Azioni di formazione/informazione del personale:  - Monitoraggio, valutazione e informazione sulle performance dei servizi.  - Formazione organizzativo-gestionale dei dirigenti.

## Uno scenario manageriale nuovo ...





#### Qualche esempio ...

- Introdurre un nuovo dispositivo E FARLO CAPIRE
  A CHI NE AVRA' BISOGNO
- Introdurre un nuovo protocollo clinico E FARLO
   CAPIRE A CHI LO UTILIZZERA'
- Variare l'orario di lavoro del personale E

  COMUNICARLO A COLORO CHE DOVRANNO

  USUFRUIRE DEL SERVIZIO
- Operare una ingente scelta di bilancio E
  CONDIVIDERLA CON IL PERSONALE E,
  QUANDO POSSIBILE, CON LA COMUNITA'

0 ..

## ...E ASSAI RISCHIOSO!!!





Non capisce, ma non capisce con grande autorità e competenza (Leo Longanesi)

