

## IX CONFERENZA NAZIONALE DELLE POLITICHE DELLA PROFESSIONE INFERMIERISTICA

*La mappa di un percorso*

***Contesto organizzativo e professione infermieristica:  
cantiere aperto***

# STORYTELLING DI UN PROGETTO DI RI-ORIENTAMENTO ORGANIZZATIVO

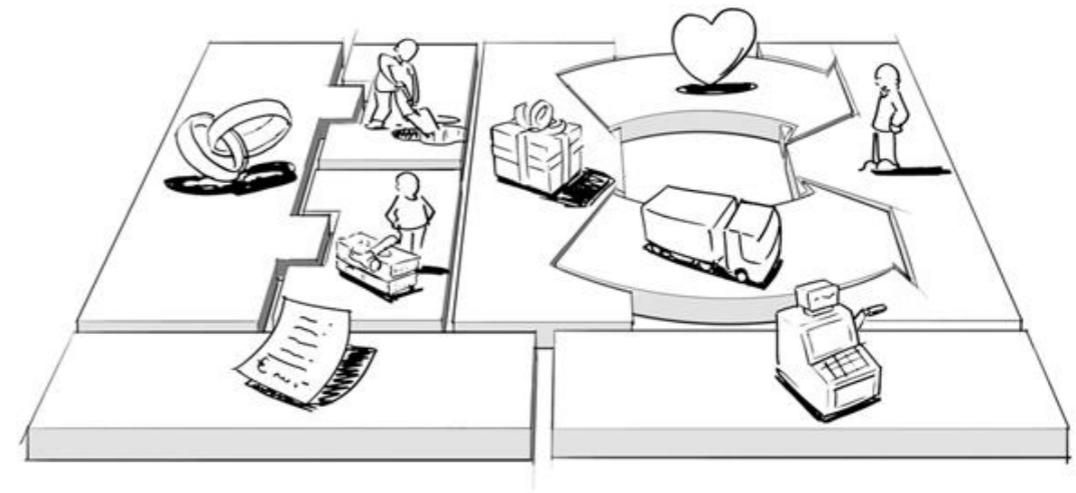
Vianella Agostinelli

Direttore Direzione Professioni Sanitarie  
Azienda USL Modena

Bologna, 21 aprile 2017



# MISSION CANVAS MODEL



È un **potente framework** (struttura logica di supporto), uno **strumento strategico** che utilizza il **linguaggio visuale** per **creare e sviluppare modelli organizzativi innovativi**.

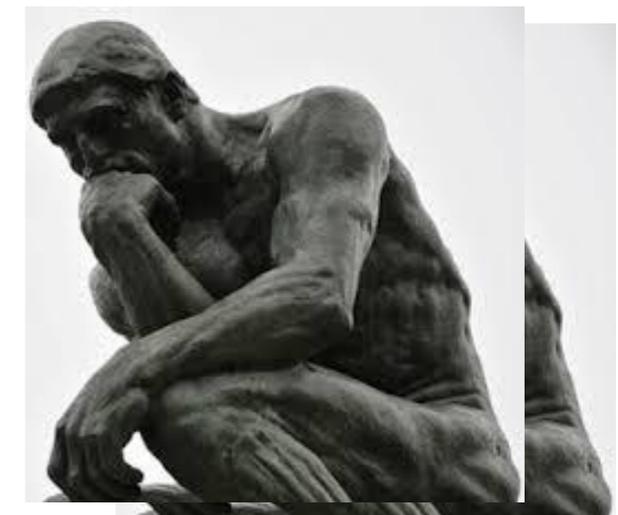
Questo modello ha rivoluzionato il modo di “rappresentare” il modello di management, facilitando la comprensione di elementi complessi che riguardano il funzionamento di un’intera organizzazione

# COME SI UTILIZZANO I MODELLI?

- ☑ Quando la nostra mente deve **gestire il caos** dei nostri pensieri, sviluppa dei sistemi per strutturarlo, organizzarlo, osservarlo e cercare di guardare oltre.
- ☑ I modelli ci aiutano a **ridurre la sua complessità**, aiutando a concentrarci sull'essenziale.
- ☑ Non sono direttive secondo cui si deve pensare, ma sono **indirizzi di pensiero**, risultato del pensiero critico e proattivo.



<https://www.flickr.com/photos/versant/257422389/>



**È un semplificatore**

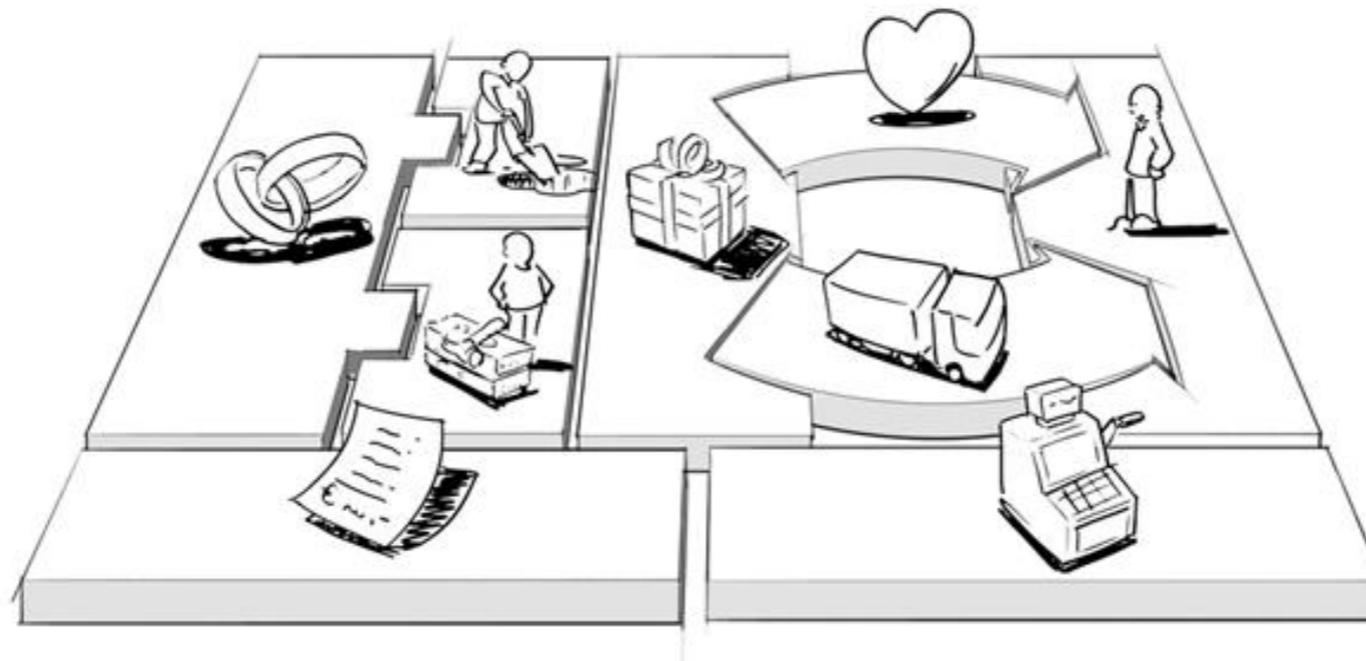
**È pragmatico**

**È sintetico**

**È visivo**

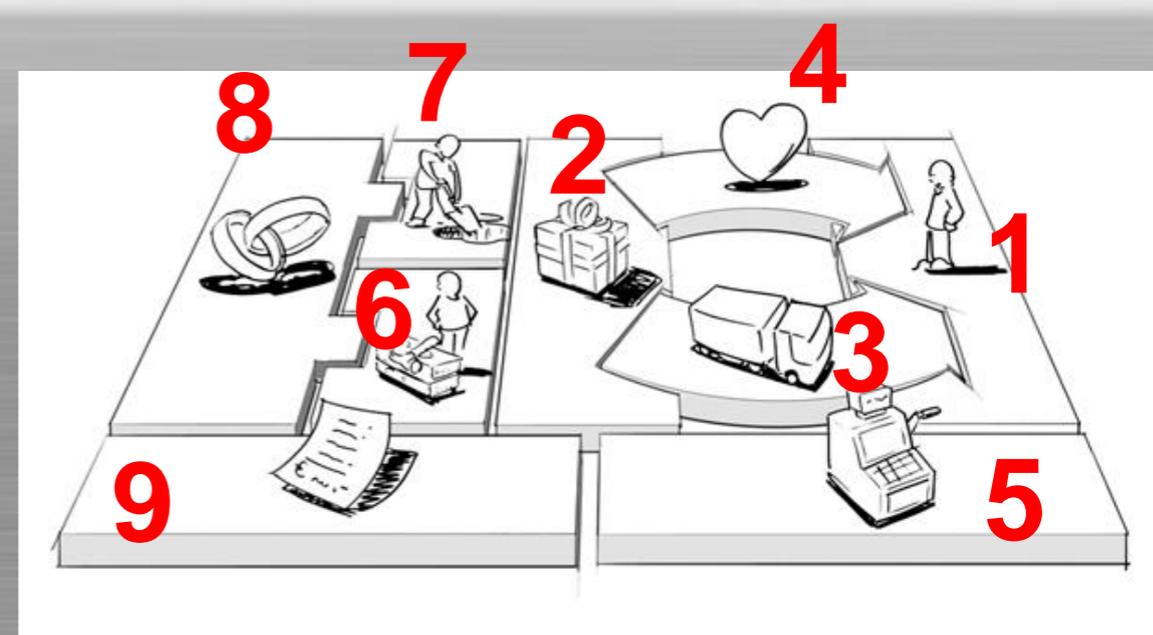
**È schematico**

**È stimolante**



**I NOVE ELEMENTI COSTITUTIVI**

# NOVE ELEMENTI COSTITUTIVI



**1. BENEFICIARI**

**2. VALORE  
OFFERTO**

**3.  
IMPLEMENTAZIONE**

**4.  
COINVOLGIMENTO  
E SUPPORTO**

**5. CRITERI DI  
SUCCESSO**

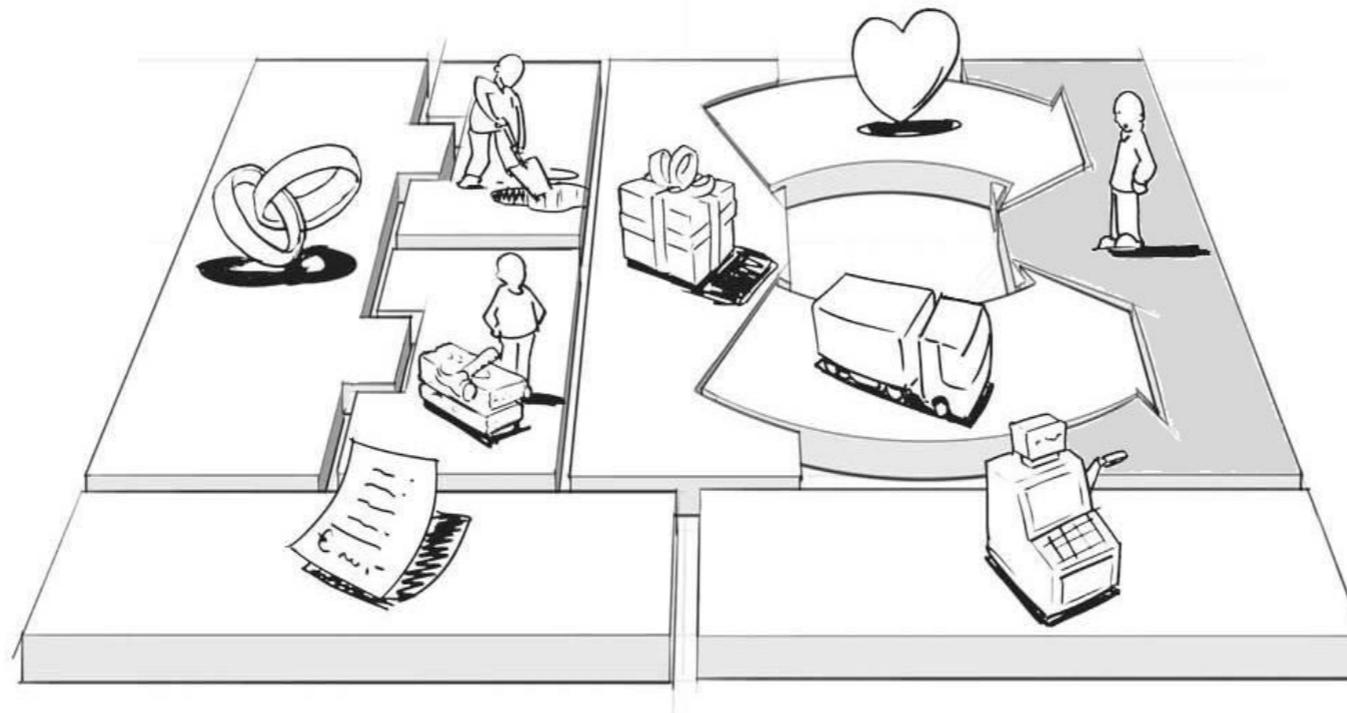
**6. RISORSE  
CHIAVE**

**7. ATTIVITA'  
CHIAVE**

**8. PARTNER  
CHIAVE**

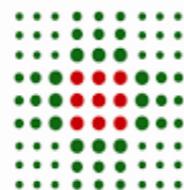
**9. BUDGET**

# 1. BENEFICIARI



Gruppi di persone a cui indirizzi la proposta di valore della DPS

# 1. BENEFICIARI



SERVIZIO SANITARIO REGIONALE  
EMILIA-ROMAGNA  
Azienda Unità Sanitaria Locale di Modena

**INTERNO**

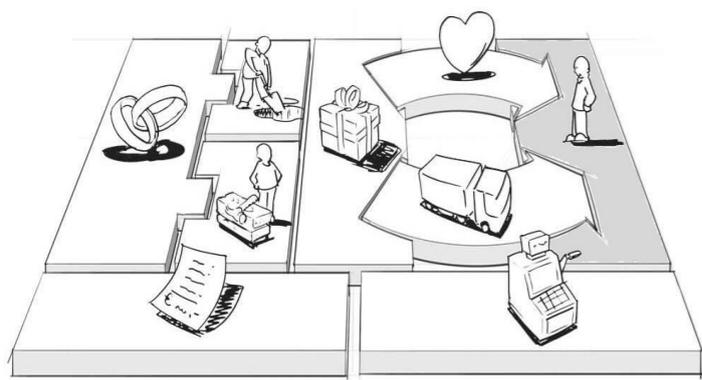
• Professionisti

**DIREZIONE  
PROFESSIONI  
SANITARIE**

**ESTERNO**

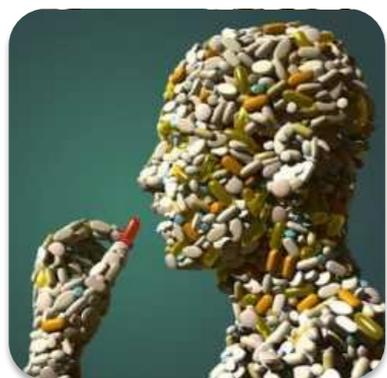
• Cittadini

⇒ *Le aziende funzionano  
con le persone,  
per le persone e  
grazie alle persone*



# BENEFICIARI ESTERNI (cittadini)

## Persone con problemi di salute complessi che generano nuovi bisogni di salute



“Malati per sempre”



S’incontrano nell’esercizio quotidiano d’ogni professione sanitaria.



Sono assistiti esclusi dai trial clinici in quanto polipatologici



EBP orfani



Rivelano una contraddizione difficile da risolvere

# BENEFICIARI INTERNI (Professionisti)



*“Il lavoro dei leader potrebbe essere definito come **gestione di energia**. Loro compito principale è creare un ambiente nel quale questa energia venga valorizzata e non dispersa in lotte intestine o giochi di potere”*

*(Kets de Vrie- Leader, giullari, impostori, 1998)*

- ✧ Investire in relazioni interne più salde e vere
- ✧ Essere capace di produrre significati e valori condivisi
- ✧ Non è un problema di tecniche e strumenti di gestione
- ✧ Occorre migliorare la qualità del lavoro infermieristico,

- ☑ L'obiettivo dovrebbe essere quello di **fornire agli infermieri gli strumenti necessari per fare bene il loro lavoro.**
- ☑ Gli infermieri dirigenti non curano le persone... sono gli infermieri clinici che le curano.
- ☑ Il lavoro dell'infermiere dirigente è quello di prendersi cura di "chi si prende cura", in modo che possa, a sua volta, donare l'assistere infermieristico con grande **"bellezza professionale"**





# Quali sono i valori professionali verso cui orientarsi?



Serve definire un **frame di valori** che diano il senso al lavoro, a cui ancorare la formulazione di strategie e la ricerca di nuove opportunità



Serve una **cornice di senso**, specie a chi, come noi, ha un'identità professionale debole e niente affatto orientata strategicamente



Serve nuovo **linguaggio al processo manageriale infermieristico**



La ricerca di una **nuova forma di motivazione** basata su un *commitment* interno orientato alla **valorizzazione del lavoro**



Necessità di misurare le prestazioni, di dimostrare **l'outcome che producono gli interventi**

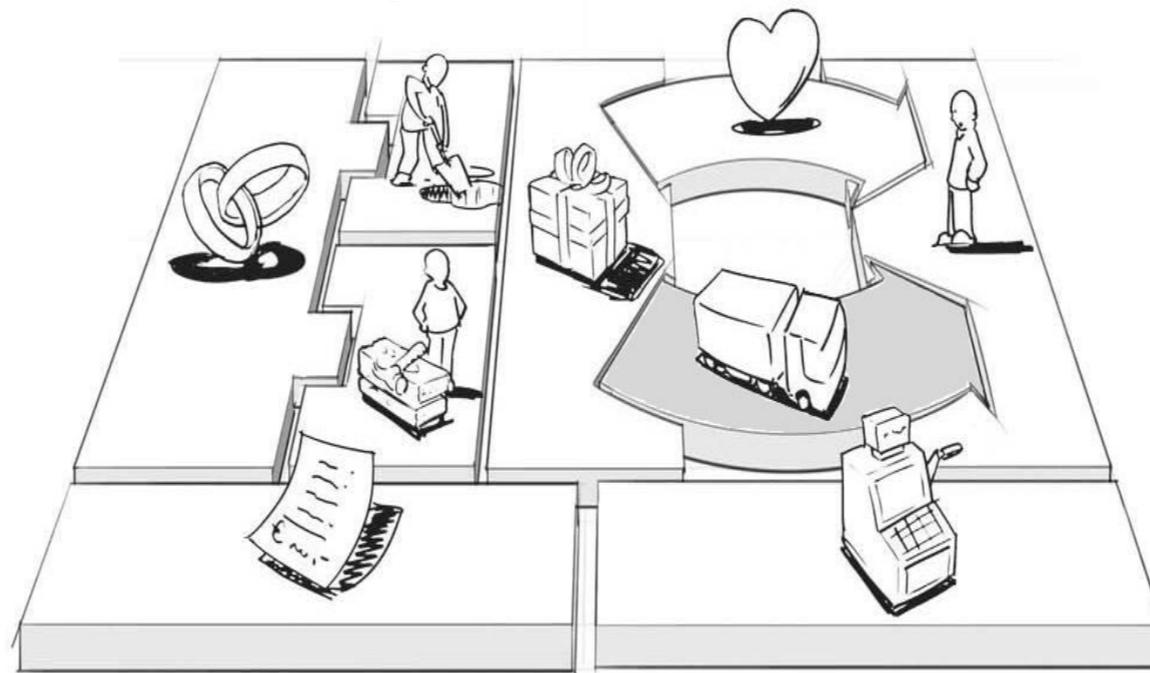


# 3. IMPLEMENTAZIONE

descrive il modo in cui i valori professionali raggiungono le persone (Cittadini e Professionisti).

E' il punto di contatto.

Rappresenta i sistemi che sono in grado sia di veicolare l'innovazione verso i beneficiari e di renderli capaci di utilizzarla.



# ***VISIONE CHIARA E CONDIVISA DELLA QUALE PORSI AL SERVIZIO...***

- ▷ Una visione comune e coinvolgente crea una **cultura professionale** forte e distintiva, fornisce **identità** all'organizzazione ed **orienta** tutti i professionisti verso la stessa direzione, infondendo vitalità ed impegno, energia ed entusiasmo
- ▷ È costituita da:
  - ▷ **Scopo significativo**
  - ▷ **Il quadro del futuro**
  - ▷ **I valori che ispirano i comportamenti professionali e le decisioni quotidiane**

# Per elaborare una visione servono **Immaginazione** e coscienza



Visualizzare i nostri obiettivi, arricchendo l'analisi razionale con il contributo della **parte emotiva** della nostra mente.



Porta alla luce informazioni che la razionalità non può produrre, mobilita emozioni che **attivano la motivazione e la volontà ad agire.**



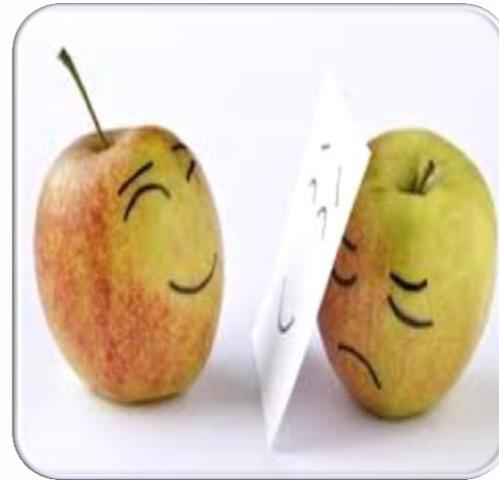
I centri del cervello che si attivano con l'immaginazione sono strettamente connessi a quelli motori, **dell'azione e della decisione.**



**Immaginare stimola e prepara all'azione.**



# Immaginazione e **coscienza**



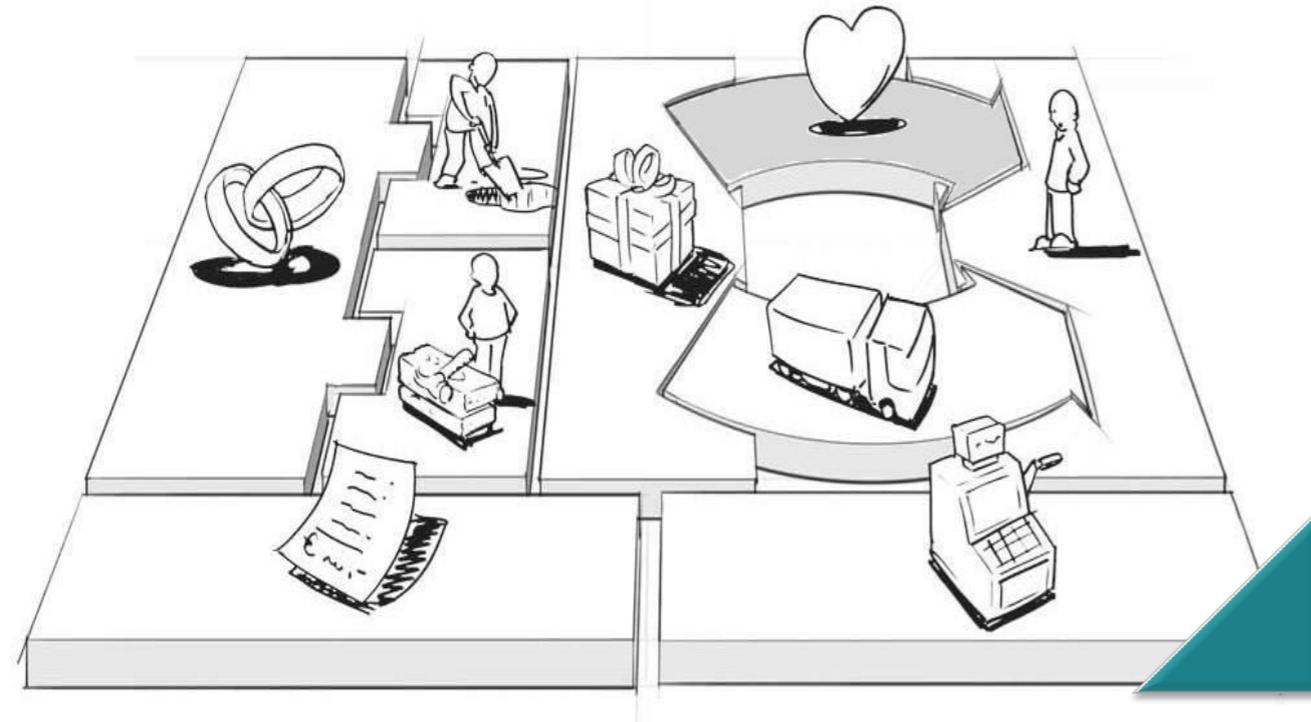
La coscienza ci mette in contatto con ciò che più conta per noi, con la percezione delle nostre possibilità

La coscienza ci permette di dare uno sguardo all'esterno e di valutare quanto e in che modo la nostra visione si colleghi con le aspettative e i bisogni degli altri

Una volta "dentro di noi", il punto di arrivo, l'obiettivo, deve essere comunicato agli altri.

Pur essendo un presupposto, la forza dell'obiettivo è una condizione a volte non sufficiente.

# 4. COINVOLGIMENTO E SUPPORTO



Capire quali **strumenti** utilizzare per coinvolgere i beneficiari e ottenerne il supporto.

Non basta avere in mente un'innovazione utile e ben congegnata: se non siamo in grado di **convincere** che si tratta di qualcosa che servirà davvero a migliorare le cose, lo sforzo rischierà di cadere nel vuoto.

# 4. COINVOLGIMENTO E SUPPORTO



**Leadership ispiratrice**

**Capacità di influenza e fiducia**



COINVOLGERE



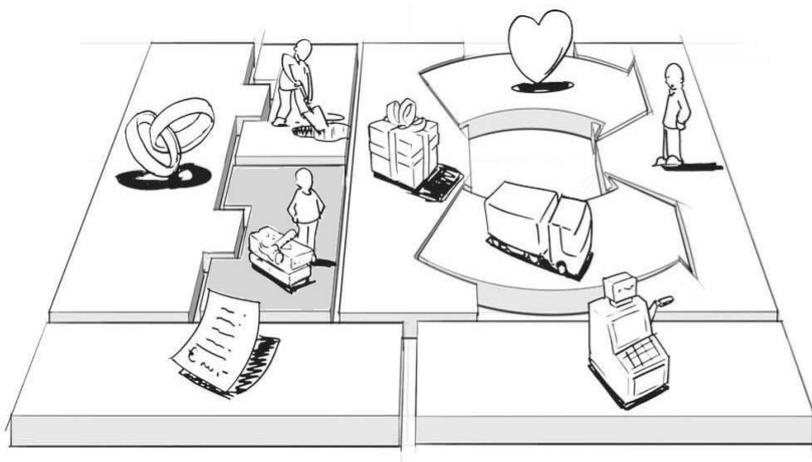
**Sviluppo potenzialità**

**Agente di cambiamento**

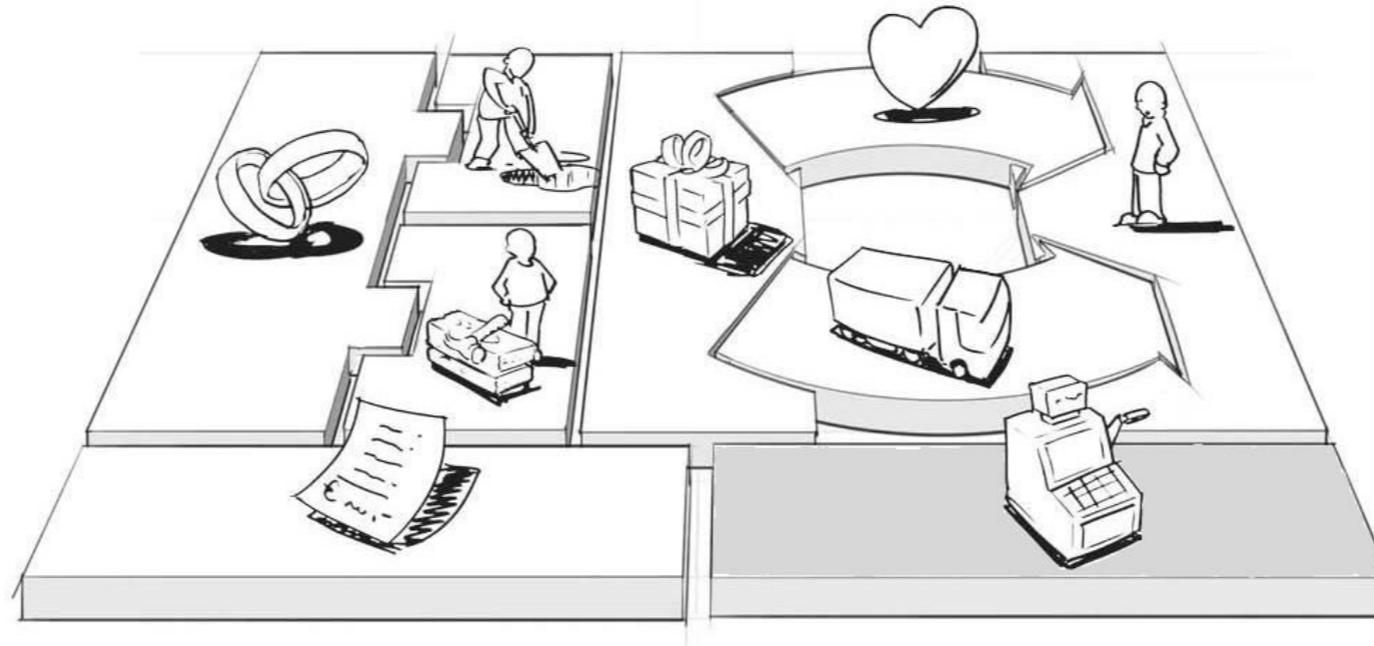


**Gruppo di lavoro snello**

**Decentramento organizzativo**



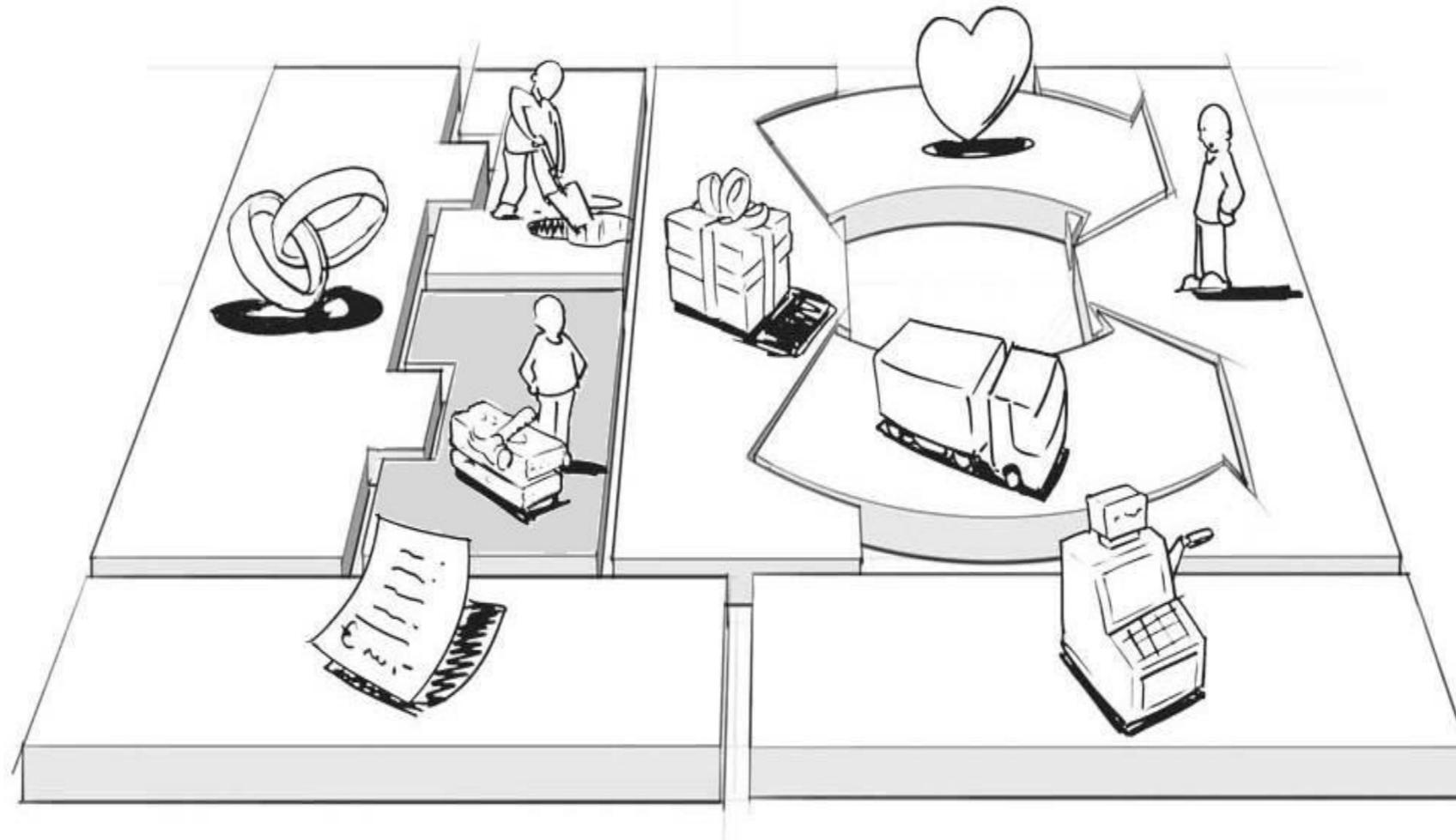
## 5. CRITERI DI SUCCESSO



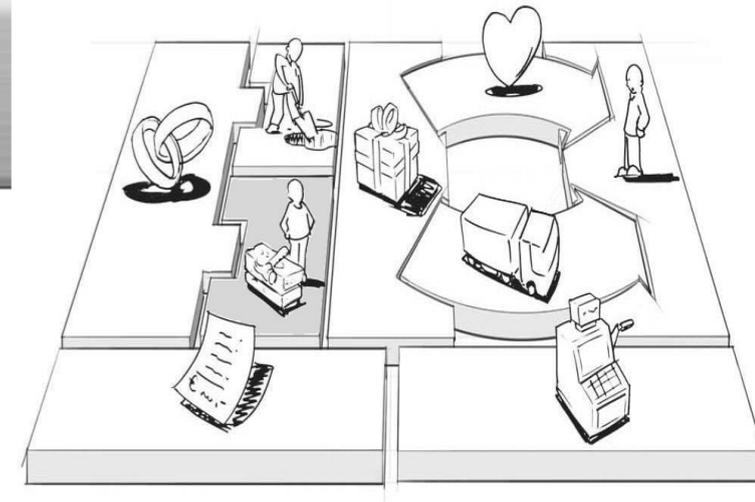
Definire in maniera precisa i criteri di successo, ovvero gli elementi concreti che ci fanno affermare che la mission è realizzata.

Sembra il compito più banale e invece è forse il più difficile da realizzare

# 6. RISORSE CHIAVE RACCHIUDE GLI ASSETS STRATEGICI PER DARE VITA E SOSTENERE IL MODELLO DI DIREZIONE



## 6. RISORSE CHIAVE



**Legislazione nazionale e regionale**

**Letteratura nazionale e internazionale**

**Integrazione con altre discipline**

**Modello organizzativo ed assistenziale**

**Competenze manageriali**

...

**SEMPLICITA' COME RISORSA**

**Sottrarre l'ovvio ed aggiungere il significativo**

# COMPETENZE MANAGERIALI?

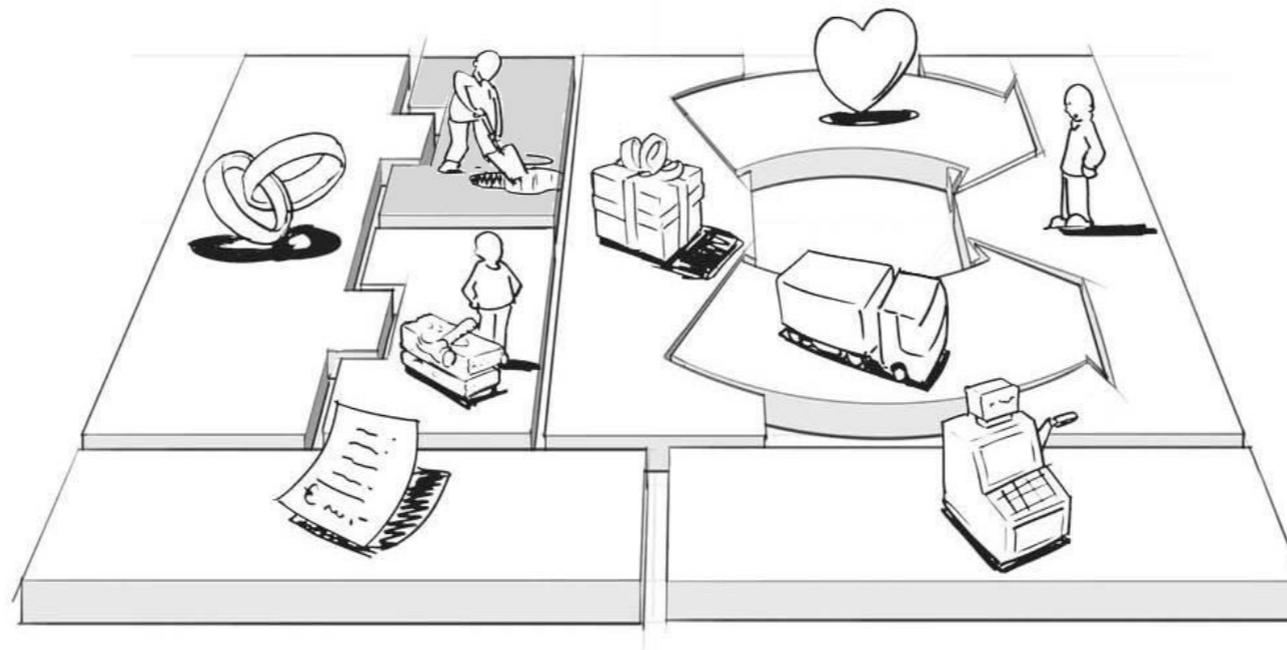
*... Sarà un mondo nel quale anche i manager più validi e più professionali, risulteranno inefficaci se non sapranno essere leader... (J.P. Kotter)*

## **Caratteristiche dei leader di successo (Kotter, 1988)**

- ★ **Conoscenza del settore e dell'azienda**
- ★ **Rapporti solidi nell'azienda e nel settore**
- ★ **Reputazione e curriculum**
- ★ **Capacità (mente acuta e forti capacità interpersonali)**
- ★ **Valori personali (integrità)**
- ★ **Motivazione (riserva di energie e propensione al ruolo di leader – desiderio di potere e di realizzazione e sicurezza di sé)**
- ★ **Capacità di visione**

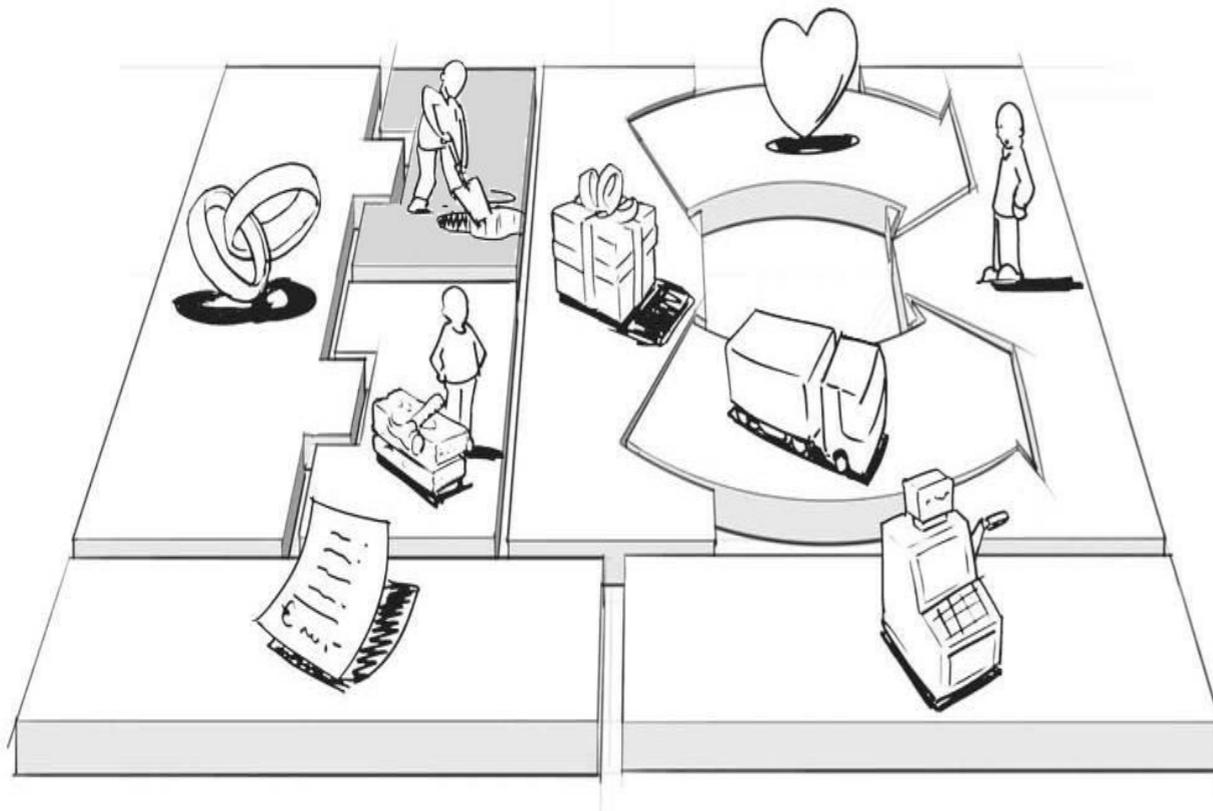
# 7. ATTIVITA' CHIAVE

**Dirigere significa condurre, volgere lo sguardo ed orientarsi per orientare, andare verso una meta stabilita, indirizzare, guidare, disciplinare.**



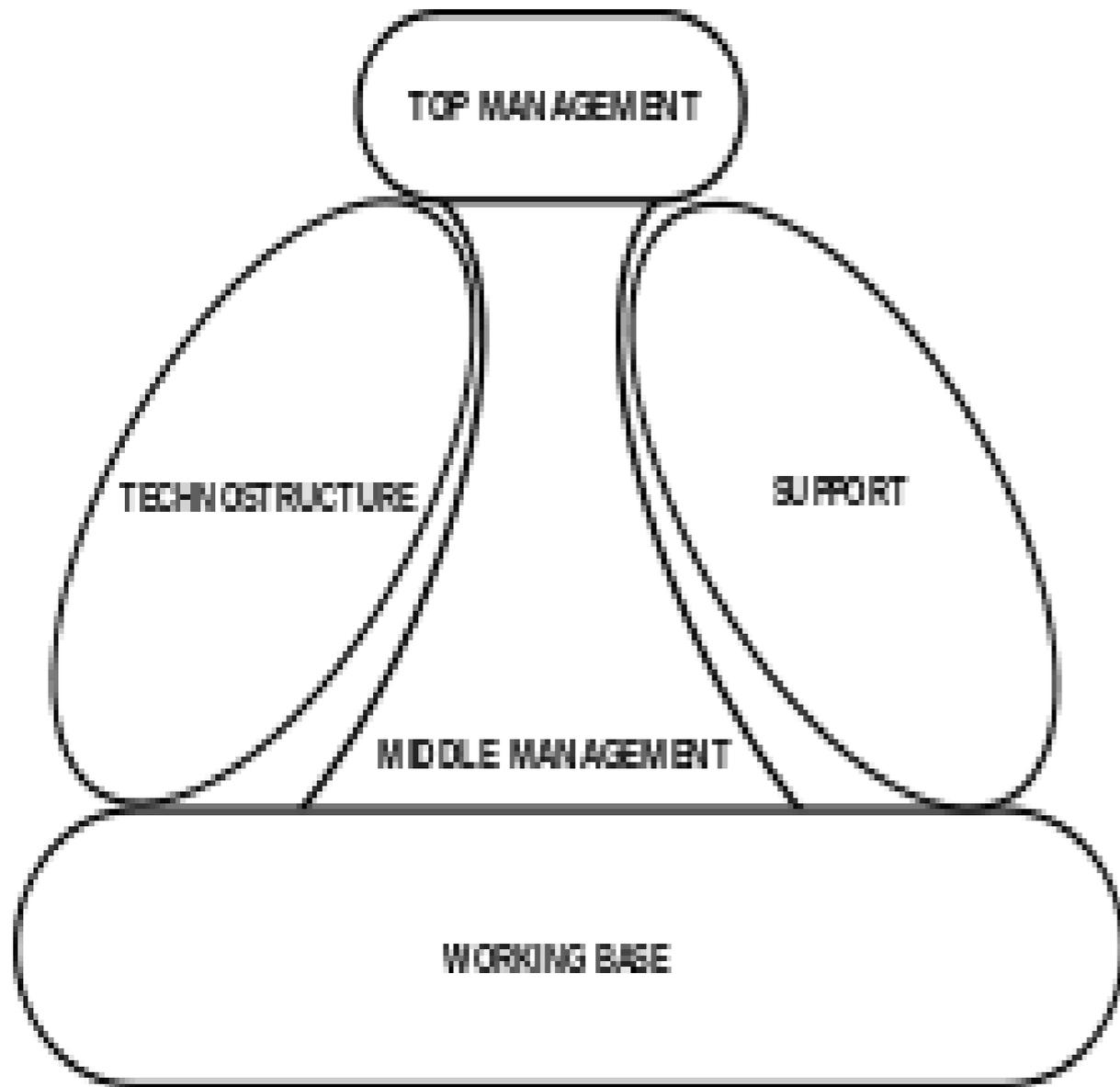
# 7. ATTIVITA' CHIAVE

definisce i processi di direzione più importanti

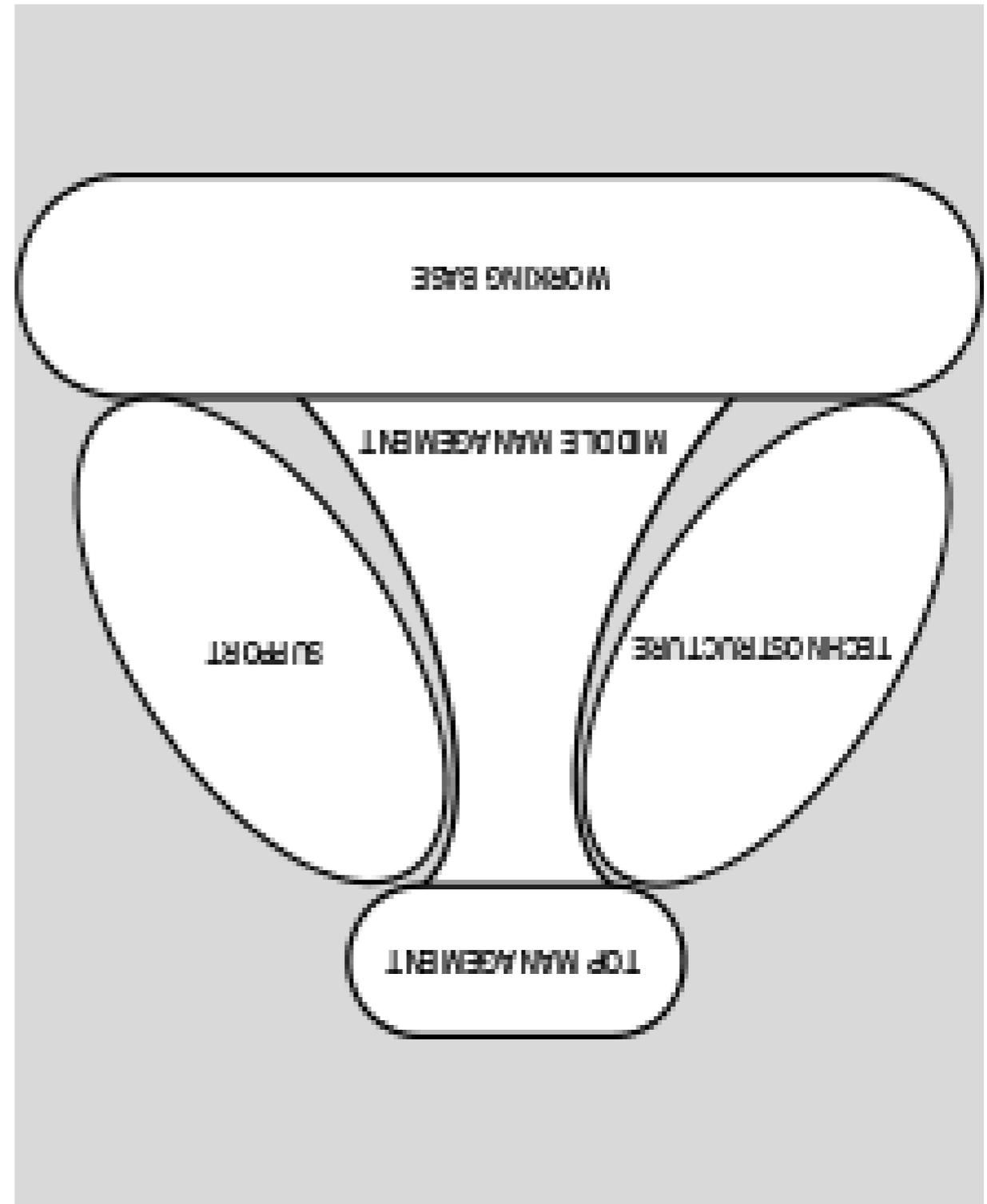


- ◎ **Pianificazione**
- ◎ **Organizzazione**
- ◎ **Guida**
- ◎ **Coordinamento**
- ◎ **Supervisione**

# MODELLO TECNICO

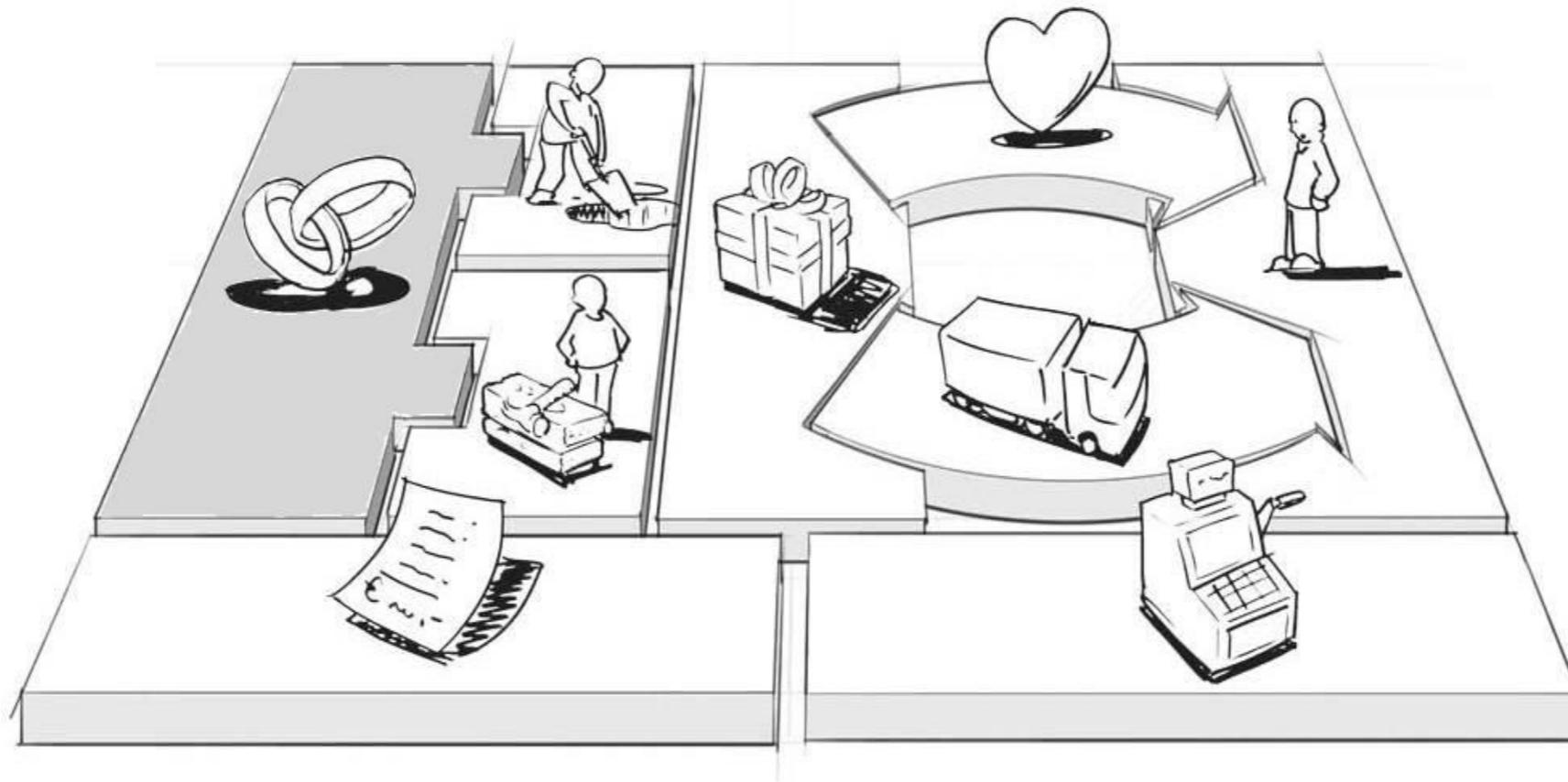


# MODELLO PROFESSIONALE



# 8. PARTNER CHIAVE

Definisce la rete di partners necessari al funzionamento del modello di direzione



# Necessità di integrazione consapevole

Vi è evidenza che laddove è **maggiore la complessità organizzativa, maggiore è il bisogno di integrazione** tra le diverse componenti dell'organizzazione

**E' impossibile "vincere da soli"** e molte lungaggini, ridondanze e disfunzioni sono riconducibili alla frammentazione organizzativa

Gli assetti organizzativi ostacolano il coordinamento e la continuità dell'assistenza e la **difficoltà a fare sistema** è avvertita da chi opera sul campo

Le nostre Direzioni per tradurre in azioni concrete le intenzioni strategiche, strutturano **forme organizzative che di solito sono molto complesse**

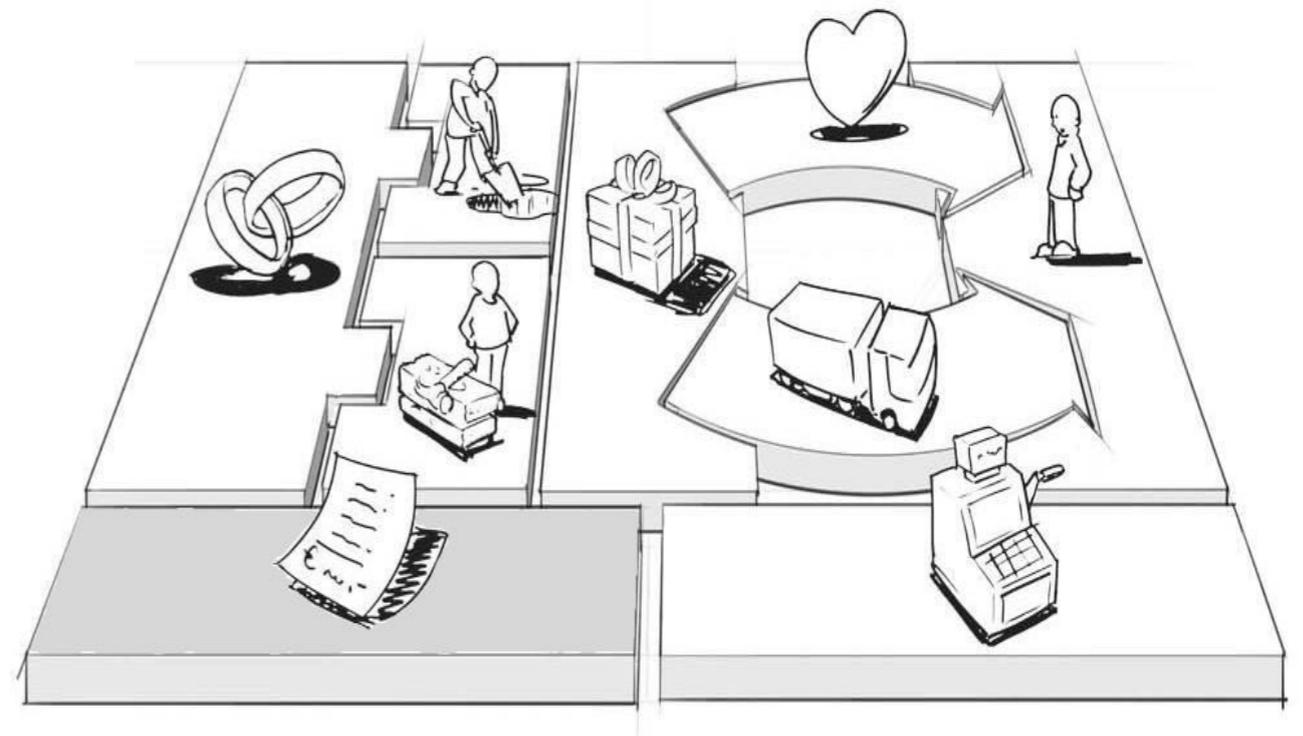
Le difficoltà richiedono una **strategia dell'integrazione**

**Serve costruire rete professionale di chi si occupa di direzione per migliorare, confrontarsi, crescere...**

# 9. STRUTTURA DEI COSTI

rappresenta la funzione di amministrazione e definisce anche i costi da sostenere per rendere funzionante e visibile il modello di direzione

Dirigere significa anche amministrare:  
...in modo consapevole  
temporaneo e transitorio



**I processi di cambiamento sono  
sempre in due direzioni...**

**TORNARE  
INDIETRO**

basta fare niente...

**ANDARE AVANTI**

con impegno, costanza,  
determinazione,  
sacrificio...

# Take home message...



Il processo di riorganizzazione con il BCM della Direzione Professioni Sanitarie AUSL Modena è ancora work in progress...



Ai tanti **professionisti** che ogni giorno trovano soluzioni per far fiorire il proprio e altrui agito professionale...



Ai **leader** tra noi, che guidano, dirigono, orientano ed illuminano la strada in quest'epoca esaltante...

*Per guidare il cambiamento, orientare, dirigere,  
stimolare, coinvolgere ed influenzare ...  
dare il buon esempio non è la miglior cosa da fare.  
E' l'unica.*



Semplicemente

Grazie!!!