

COMPETENZA
una buona prestazione

COMPETENCE
sapere far bene una cosa

COMPETENZA in ambito organizzativo
FARE E FARE BENE UNA COSA

INDAGINE AUSTRALIA 16 INF COORDINATORI FUNZIONI

- *Garantire un clima di lavoro efficace e sereno* coordinando e monitorando le attività lavorative e sviluppando un clima collaborativo
- *Agire da coach clinico e da modello di ruolo professionale* aiutando il gruppo infermieristico a sviluppare l'eccellenza clinica e creando le condizioni per una buona assistenza.
Dai coordinatori ci si aspetta che presidino la qualità delle competenze professionali, sostengano il gruppo nel migliorarle, e monitorizzino i risultati assistenziali
- *Coordinare risorse e gestire processi organizzativi*

Tabella 5 - Una proposta di competenze manageriali per l'infermiere Coordinatore con master in management infermieristico (secondo e terzo livello).

Manager

- Pianifica le risorse umane necessarie stimando il carico di lavoro, quantificando l'assistenza e la forza lavoro.
- Negozia le risorse dell'organizzazione (persone, materiali e presidi-servizi) congruenti alle esigenze del servizio.
- Determina le priorità organizzative e presidia i processi di lavoro.
- Gestisce i processi organizzativi e le integrazioni con gli altri servizi.

Leader

- Utilizza stili di leadership, abilità di counselling e strategie di mentoring /coaching.
- Facilita la costruzione del gruppo assistenziale, lo sviluppo di dinamiche relazionali positive, di coesione e tensione verso gli obiettivi fissati.
- Incoraggia relazioni interdisciplinari collaborative.
- Interviene nella risoluzione dei conflitti.

Coach clinico

- Sviluppa i modelli assistenziali pertinenti alle esigenze dei pazienti ed alle competenze infermieristiche disponibili.
- Facilita i processi di lavoro degli infermieri clinici.
- Supervisiona, motiva e valuta la performance clinica del personale infermieristico e di supporto.
- Introduce e supervisiona sistemi di distribuzione dei pazienti per assicurare la continuità e qualità di cura.
- Favorisce la formazione continua del gruppo e incoraggia lo sviluppo professionale.
- Agisce come modello di ruolo e consulente.
- Sostiene programmi di miglioramento della pratica clinica.
- Facilita e sostiene la ricerca infermieristica e sanitaria e assicura che i risultati recenti della ricerca siano incorporati nella pratica clinica.

COMPETENZE MANAGERIALI

fattori individuali

CONOSCENZE → SAPERE ORGANIZZATIVO

GESTIONE

CAPACITÀ → ABILITÀ PROFESSIONALI

pianificazione

analisi
e soluzione
dei problemi

decisione

RUOLO MANAGERIALE

organizzazione

leadership

SISTEMA DELLE RELAZIONI

motivazione

comunicazione

negoziiazione

gestione del cambiamento

conduzione di gruppi

QUALITÀ

COMPETENZE MANAGERIALI

fattori individuali

CONOSCENZE → SAPERE ORGANIZZATIVO

CAPACITÀ → ABILITÀ PROFESSIONALI

QUALITÀ

MOTIVAZIONI

ATTITUDINI

VALORI

RELAZIONI

apertura

affidabilità

positività

PERSONALITÀ

CRESCITA PERSONALE

flessibilità al cambiamento

equilibrio

creatività

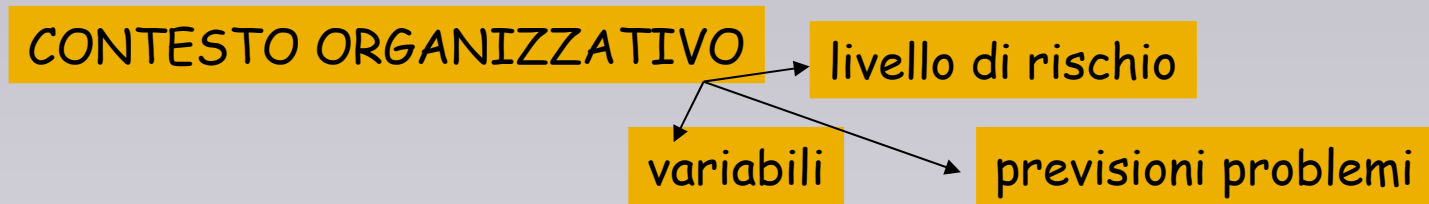
PRESTAZIONE

realizzazione

determinazione

autonomia

COMPETENZE MANAGERIALI



METACOMPETENZE/COMPETENZE INVISIBILI

insieme di abilità trasversali

ATTIVITÀ

DIREZIONE

SUPERVISIONE

COORDINAMENTO

DIREZIONE

Dirigere

indicare e prescrivere ai collaboratori la via da percorrere in merito ai risultati da ottenere, ai fattori produttivi da impiegare e al modo in cui utilizzarli; significa anche fare in modo che i collaboratori agiscano secondo le direttive ricevute

DIRIGERE

- ✓ scopo da realizzare
- ✓ conoscenza delle capacità e della motivazione dei collaboratori
- ✓ valutazione del costo (tempo, energie)

POLITICHE

ORDINI REGOLE

STANDARD

LINEE GUIDA

INFORMAZIONI

COMUNICAZIONI

SCAMBIO DI IDEE

SUPERVISIONE

si esplica attraverso il controllo del lavoro dei subordinati, del quale valuta l'adeguatezza allo scopo di approvarlo o di correggerlo

esercitata sulla base di standard di prestazioni espliciti i cui elementi essenzialmente potrebbero essere la quantità di attività svolte, la loro qualità, l'impiego del tempo e l'utilizzo delle risorse

- ✓ lavorare insieme (guida e supporto)
- ✓ osservare determinati comportamenti e poi
- ✓ discuterne
- ✓ controllare a intervalli regolari

COACH è il capo diretto

COACHING è un processo volontario e pianificato, attraverso cui i capi aiutano i collaboratori ad utilizzare la loro attività quotidiana per apprendere e migliorare la loro professionalità (conoscenze, capacità, comportamenti)

COACHING è sviluppo delle competenze attraverso l'utilizzo mirato e pianificato dell'attività quotidiana.

si concentra sul rapporto uno a uno

LE DIMENSIONI DEL COACHING

"Rifletti ed elabora"

Far problem solving insieme
Far descrivere
Far progettare

Far ricercare
Far prevedere

"Confrontati ed imita"

Affiancare Sollecitare sfide con altri
Fare benchmarking Far emergere differenze
Mettere a contatto

"Rassicurati e sii dei nostri"

Chiarire mission-vision
Dare sostegno Dare feedback positivi
Offrirsi come punto di riferimento

"Assumiti responsabilità"

Dare titolarità Responsabilizzare
Dare visibilità rispetto a terzi Delegare

"Reagisci alla sfida e misurati"

Aumentare difficoltà di contesto
Dare feed back negativi
Modificare le condizioni
Introdurre elementi di disturbo

COORDINAMENTO

Scopo dell'attività di coordinamento è *consentire ai membri di un gruppo di lavorare insieme in maniera armoniosa*. Ha un valore essenziale perché, se l'azione di tutti gli operatori non converge sugli obiettivi istituzionali, i loro sforzi possono rischiare di disperdersi in direzioni differenti.

Attività complessa

Tecnologia sofisticata

Professionisti altamente specializzati

Meccanismi di coordinamento

Armonizzare le decisioni e le attività delle unità organizzative con gli obiettivi dell'azienda

Eliminare la variabilità dei comportamenti, ove non sia desiderabile

Il coordinamento è tanto più necessario quanto più i compiti sono complessi- ossia poco strutturati e comportanti scambio di informazioni- e quanto più l'organizzazione è complessa e diversificata

COORDINAMENTO

coordinare

significa a volte definire i confini dell'attività di un professionista affinché non invada lo spazio di un altro;

in altri casi implica la necessità di accelerare lo svolgimento di certe attività e di rallentare lo svolgimento di altre affinché tutte mantengano lo stesso passo;

in altre situazioni ancora consiste nel distribuire compiti all'interno di un gruppo

JOB DESCRIPTION COORDINATORE INFERMIERISTICO

Preposto ai sensi del D.Lgs. 526/94

Interfaccia a MONTE: Direttore Sanitario - Direttore Infermieristico
Interfaccia a VASA: Infermiere - OSS/OTA
Rapporto Funzionale: RAQ/UT e Servizi coinvolti nella programmazione dell'attività

Criteri di selezione:

Laureato in scienze infermieristiche in possesso di master di primo livello in management per le funzioni di coordinamento nell'area di appartenenza, rilasciato ai sensi dell'articolo 8, comma B, del regolamento di cui al decreto del MURST 3 novembre 1999, n. 509; con un'esperienza almeno triennale nel profilo di appartenenza. Oppure, infermiere in possesso di certificato di abilitazione a funzioni direttive secondo la normativa antecedente al 1999 e che dimostri capacità di programmazione per obiettivi, indirizzo e coordinamento dell'assistenza infermieristica. (DDL 1045 del 25/01/08)

Ruolo professionale:

responsabilità dell'organizzazione del lavoro e del suo corretto svolgimento attuata mediante processi di MANAGEMENT che sono:

- **Programmazione:** selezionare gli obiettivi strategici, definire le attività, sviluppare piani mirati e dettagliati, riconoscere e valutare i fattori presenti e futuri che possono condizionare il raggiungimento delle mete stabilite.
- **Organizzazione:** stabilire qualifiche, descrivere posizioni, l'impiego e valutazione delle risorse umane e tecnologiche, progettare strutture organizzative e relazioni umane per il conseguimento del risultato.
- **Direzione:** coordinare, delegare, motivare, gestire i cambiamenti. Raggiungere gli obiettivi attraverso le persone, guidare il gruppo verso le mete. Creare una leadership come guida finalizzata all'obiettivo e coordinamento mediante ottimizzazione della collaborazione tra le diverse figure professionali volta a favorire la massima efficacia dell'approccio multidisciplinare al processo di cura.
- **Formazione:** sviluppare al massimo le potenzialità degli operatori nello svolgimento del proprio ruolo professionale, favorire il cambiamento degli atteggiamenti di fronte a condizioni organizzative e sociali che vanno costantemente modificandosi, rafforzare il senso di appartenenza degli operatori al sistema e di aderire agli obiettivi formulati dal vertice strategico, stimolare riflessioni e confronti.
- **Controllo:** stabilito l'obiettivo, fare delle verifiche periodiche con l'appoggio se necessario di adeguate correzioni. Il coordinamento, esercita un'azione di sorveglianza e controllo dell'attività lavorativa nell'ambito della sicurezza ed igiene del lavoro.

Competenze:

gestire persone e relazioni, Gestire il budget, Gestire informazioni e comunicare, Gestire processi, progetti e valutazioni, Gestire la ricerca.

Necessità di formazione:

In funzione del conseguimento del numero minimo di crediti formativi previsti per il mantenimento della qualifica (E.C.M., d.lgs n. 502/92, d.lgs n. 226/98 e successivi provvedimenti del ministero della salute), partecipa a corsi, convegni e seminari, sia interni sia esterni all'azienda attinenti a tematiche organizzative e problematiche sanitarie specifiche per il proprio profilo professionale, programmando le sue attività di aggiornamento e formazione.

COMPETENZE DELL'INFERMIERE CON FUNZIONE DI COORDINAMENTO

(dalla linea guida taliana funzione IFA5M 2001 per l'attivazione del Master in Management infermieristico)

Gestire persone e relazioni

- Definire la missione, la vision del Servizio coordinato in coerenza con quelli dell'Azienda
- Promuovere identità e senso di appartenenza al Servizio coordinato e all'Azienda
- Valorizzare attitudini, competenze, impegni e risultati
- Scegliere i collaboratori in linea con la costruzione del progetto
- Gestire un sistema premiale orientato alla qualità e al riconoscimento i meriti
- Preparare e condurre riunioni e gruppi di lavoro
- Promuovere e pianificare le formazioni, permanenti o orientate alla qualità
- Gestire direttamente momenti formativi specifici
- Gestire relazioni interpersonali e conflitti, negoziare, ascoltare il clima
- Costruire e mantenere una rete di relazioni esterne al Servizio coordinato
- Promuovere e sviluppare processi di valutazione tra pari
- Gestire quindi qualitativamente la dotazione organica
- Promuovere lo sviluppo professionale e di carriera dei collaboratori
- Collaborare con dirigenti infermieristici per sviluppare uno strategie aziendali
- Attivare capacità, responsabilità, buoni e buoni volendo attitudini, competenze e motivazione.
- Verificare le risorse disponibili

Gestire il budget

- Identificare i carichi di responsabilità e di posto
- Identificare le attività e costi delle risorse strumentali e materiali nel Servizio coordinato. Utilizzare le risorse applicando criteri di buona gestione
- Valutare la congruità della spesa in rapporto ai risultati conseguiti
- Collaborare alla definizione degli obiettivi di budget con criteri di qualità coerenti con il piano strategico
- Collaborare alla Negoziazione del budget del servizio coordinato
- Monitorare processi e risultati
- Controllare l'attività lavorativa nell'ambito della sicurezza ed igiene del lavoro.

Gestire informazioni e comunicare

- Rendere omogenei e comprensibili a tutti il linguaggio e i modelli di analisi dell'organizzazione utilizzati nel Servizio coordinato
- Utilizzare vision e mission del Servizio coordinato garantendo la coerenza con quelli aziendali
- Impaginare il sistema informativo del Servizio coordinato garantendo la coerenza con quello aziendale e orientandolo alle finalità di piano e al miglioramento Continuo di Qualità (MCQ)
- Analizzare e interpretare le domande relative al Servizio coordinato
- Valutare e utilizzare informazioni finalizzate alla gestione organizzativa e tecnica del Servizio coordinato
- Identificare e proporre soluzioni ai problemi organizzativi del servizio coordinato
- Fornire consulenza di processo ai collaboratori orientandolo al miglioramento di qualità
- Identificare definire i ruoli degli interlocutori del Servizio coordinato (esterni ed interni all'Azienda) in base agli obiettivi di salute della comunità e alle missioni
- Verificare i processi di comunicazione tra Servizio coordinato e i vari interlocutori
- Collaborare alla costruzione della Carta del Servizio del Servizio coordinato curandone l'aggiornamento e la pubblicazione
- Condurre strategie di comunicazione appropriate agli obiettivi e agli interlocutori
- Impaginare e gestire un sistema di supporto per l'accesso all'informazione tecnico-scientifica
- Organizzare i processi tecnici e gestionali attraverso la definizione e la diffusione di linee guida di buona qualità
- Definire ed implementare criteri, indicatori e standard di riferimento e livelli socio accettabili

Gestire processi, progetti e valutazioni

- Individuare e selezionare problemi o problemi in base a criteri di buona qualità
- Identificare le domande, gli output, gli outcomes del Servizio coordinato
- Sollecitare le priorità fra problemi utilizzando tecniche di compensazione costo/beneficio
- Formulare progetti operativi rispondenti a criteri di buona qualità di tutte le componenti
- Individuare risorse disponibili o negoziabili nel contesto
- Identificare tra quelle disponibili o negoziabili nel contesto, le tecnologie appropriate per la soluzione di problemi pertinenti al mandato
- Effettuare valutazioni di struttura di processo e di risultato utilizzando criteri specifici
- Identificare i bisogni formativi propri e dei propri collaboratori
- Progettare e valutare percorsi formativi
- Valutare l'impatto delle attività formative promosse/realizzate

Gestire la ricerca

- Progettare attività di ricerca

GIUSEPPINA PONTELLO

IL MANAGEMENT INFERMIERISTICO

MASSON

Funzione direzionale secondo il Modello dei ruoli p.166

CARLO CALAMANDREI CARLO ORLANDI

LA DIRIGENZA INFERMIERISTICA

MCGRAW-HILL

La direzione, la supervisione e il coordinamento p.237 cap.17

Elena Maioli

Profilo e competenze del coordinatore: indagine conoscitiva

MANAGEMENT INFERMIERISTICO 3/2006

Adriana Dalponte

Una riflessione sulle competenze manageriali: solo tecniche o anche altro?

ASSISTENZA INFERMIERISTICA E RICERCA 2006,25,1

Carlo Calamandrei Sonia Ferraro

Leadership dell'infermiere coordinatore: un questionario per la valutazione e per la ricerca

Management Infermieristico 2/2005

Carlo Calamandrei

La leadership infermieristica

Management Infermieristico 3/2004

Giuseppina Pontello

Il management infermieristico Masson

Leadership efficace p.174

Carlo Calamandrei Carlo Orlandi

La dirigenza infermieristica McGraw-Hill

La leadership p.261 capitolo 19

I leader più efficaci
sono quelli che non hanno
paura di favorire lo
sviluppo e la crescita dei
collaboratori
P. Drucker

Problem solving

Delega processo decisionale

Negoziatore

Processo di cambiamento

Giuseppina Pontello

Il management infermieristico Masson

Carlo Calamandrei Carlo Orlandi

La dirigenza infermieristica McGraw-Hill