



Marzia Prandi

Coordinatrice Infermieristica

Formazione e Sviluppo - Direzione Infermieristica, Tecnica e Ostetrica

Profili di competenza: un processo di sviluppo per i professionisti

Quando ho pensato a come impostare questa relazione la prima, forse ovvia, intenzione, è stata quella di riassumere all'essenziale le diverse fasi di realizzazione del progetto di cui vi parlerò. Poi, lasciandomi ispirare con più attenzione dal titolo di questo incontro, ho sentito che l'intenzione si è fatta più chiara.

Ho messo a fuoco infatti, che quello che mi stava più a cuore era condividere un'esperienza, la mia e quella di decine di colleghi con i quali ho vissuto questo percorso.

Mettere al primo posto l'esperienza delle persone, significa riconoscerle nella loro diversità, accettarle nei loro limiti e valorizzarle nelle loro capacità, ma anche saper stare nel conflitto e scoprire insieme, a volte faticosamente, la strada verso la soluzione.

Non posso quindi che ringraziare fin da subito coloro che si sono prestati ad offrirmi delle ispirazioni.

Ispirazioni che sono arrivate attraverso una frase o un breve periodo o uno slogan che per ognuno di loro ha rappresentato un significato, un messaggio, che sintetizza il senso della partecipazione a questa esperienza.

Ma non finisce qui, ognuno di loro ha mandato una fotografia o un'immagine che simbolicamente o affettivamente o come ognuno ha creduto che fosse, trasmetta qualcosa di personale, a me, ma soprattutto a voi.

Persona e organizzazione: è questo il titolo del Convegno, e questo sia.

Progetto "Catalogo delle competenze".

Questo progetto, promosso dall'allora Servizio Infermieristico e Tecnico, ha avuto inizio nel 2001 ed è in corso di completamento. Anche se, e questo vi sarà più chiaro successivamente, un progetto di questa natura non potrà, di fatto, avere un termine.

Colgo la prima ispirazione, è di ISA.



Isa, è un'infermiera, che ha coordinato il gruppo di colleghi che ha elaborato il profilo di competenza soglia dell'infermiere di area chirurgica. Isa

dice:

"E' passato tanto tempo da allora. In tanti anni l'impegno e la voglia di fare sono rimasti costanti. Il risultato di tanto lavoro e' davanti a voi e spero che vi possa servire".

Certo, Isa, sono passati 5 anni, il tempo è stato tanto, facciamo davvero in modo che serva tutto questo investimento in termini di tempo, appunto, e di energie personali.

Ma rifletto anche sul fatto che il tempo, in processi come questo, non deve essere considerato un tiranno, in realtà proprio questo tempo, e cioè 5 anni, è il tempo per così dire fisiologico di sviluppo di progetti di questa portata. Al proposito cito una frase di Vittorio D'Amato, uno dei massimi esperti europei sul pensiero sistemico, sull'apprendimento organizzativo e la gestione dei processi di cambiamento. D'Amato dice:

"Esiste sempre un limite che influisce sulla crescita, rallentandola, fermanola, dirigendola in altre direzioni o perfino capovolgendola".

Il Progetto inizia quindi nel 2001 con una prima tappa di carattere formativo attraverso la quale vengono proposte le metodologie di approccio alla mappatura delle competenze. L'intervento formativo è stato affidato a due formatori/consulenti che, pur offrendo stimoli diversi, ci hanno permesso di trovare il "nostro" modello di mappatura. Ricordo i due colleghi che ci hanno formato: Gianni Bagni e Giuseppe Marmo.

Il nostro modello, cioè il modello scelto per la nostra realtà, si ispira a queste definizioni.

La competenza è:

ATTIVITA' PROFESSIONALE:

- o osservabile
- o valutabile
- o condivisa
- o coerente con la norma

La definizione di profilo di competenza proposta da Giuseppe Marmo, che abbiamo fatta nostra è:

PROFILO DI COMPETENZA:

E' un atto manageriale che racchiude le attività osservabili, valutabili e condivise, in un dato contesto assistenziale, relative alle componenti:

Profili di competenza: un processo di sviluppo per i professionisti

- o Gestuali
 - o Comunicative
 - o Intellettuali
- coerenti con la norma:
- Profilo professionale,
 - Codice deontologico,
 - Ordinamento didattico



Colgo un'altra ispirazione, questa volta da **Maria**.

Maria è un'infermiera che ha lavorato all'elaborazione del profilo soglia dell'infermiere di

area medica e del profilo distintivo dell'infermiere del reparto in cui lavora.

Maria dice:

"Quando tutto sembra andare a rotoli e non funzionare più, guardiamoci indietro e pensiamo alle cose belle che abbiamo fatto per diventare, essere infermieri. Non è vero che non siamo nessuno, è solo il momento! Guardiamo avanti e pensiamo al positivo, facciamo vedere al mondo chi siamo, cosa facciamo...sono tante le cose...Servirà?"

Maria ci invita a riflettere sul senso di questo progetto. Perché il Profilo di competenza? a cosa servirà?

- Per riconoscersi, come professionisti, in un dato contesto organizzativo.
- Per dichiarare gli ambiti di discrezionalità decisionale del professionista e le responsabilità operative.
- Per facilitare la consapevolezza dell'appartenenza ad un gruppo professionale.

Nello stesso tempo Luana, tecnica di radiologia che ha collaborato all'elaborazione del profilo distintivo del tecnico di radiologia del suo reparto, dice:



"Nessuno può insegnarvi nulla se non ciò che già è latente nella vostra conoscenza"

È vero **Luana**,

ciò che i professionisti hanno elaborato attraverso questi profili rappresenta una fotografia di ciò che si fa, non è un profilo di immagine, è un profilo di sostanza. Ma vuole anche essere un profilo che mette a confronto i professionisti con un modello comune di come ci si vede e di come ci si presenta agli altri.

Un modello comune che serve:

- per orientare l'analisi del bisogno formativo individuale e collettivo (bilancio delle competenze),
- per orientare il processo di inserimento del neo inserito/neo-assunto,
- per rendere più chiari gli ambiti di integrazione con altri professionisti,
- per individuare gli ambiti di possibile sviluppo delle competenze,
- per individuare i criteri di valutazione dei professionisti.



Roberta, infermiera del Dipartimento Oncologico, aggiunge:

"Lavorare a questo progetto mi ha fatto riflettere: quante cose facciamo

ogni giorno...ma quanto potremmo fare di più per noi e per i nostri pazienti".

È vero Roberta, la maggiore consapevolezza di ciò che si fa, permette di individuare ciò che si potrebbe fare, e ciò svela il potenziale di sviluppo intrinseco a questo processo.

Ma l'importante, appunto, è cominciare a descrivere e a riconoscersi in un profilo.

COMPETENZE SOGLIA:

attività professionali essenziali (di base) e trasversali a diversi contesti organizzativi

(es. competenze soglia dell'infermiere di area chirurgica; competenze soglia del tecnico sanitario di laboratorio biomedico).

Sono stati identificati i seguenti profili soglia dell'infermiere:

- Area Chirurgica
- Area Diagnostica per Immagini
- Area Endoscopica
- Area Materno-infantile
- Area Medica
- Area Onco-ematologica
- Area Poliambulatori
- Area Sale Operatorie

ed i profili soglia di:

- Fisioterapista
- Tecnico Sanitario di Laboratorio Biomedico
- Tecnico Sanitario di Radiologia Medica

Barbara ci sollecita a ricordare che:

"Col profilo di competenza, non si vince la valenza"

È così Barbara, facciamo attenzione a non identifica-

re il professionista con il suo profilo, nessuna descrizione potrà rappresentare nella sua totalità e complessità l'espressione individuale della persona che lavora. Ma il tentativo di declinare azioni e saperi è prima di tutto la testimonianza di una responsabilità che il professionista si assume rispetto a se stesso, alla comunità professionale di appartenenza, alla comunità organizzativa di appartenenza e al cittadino fruitore del suo servizio. La descrizione dei profili si sviluppa poi rispetto al secondo livello che corrisponde alle competenze distintive.

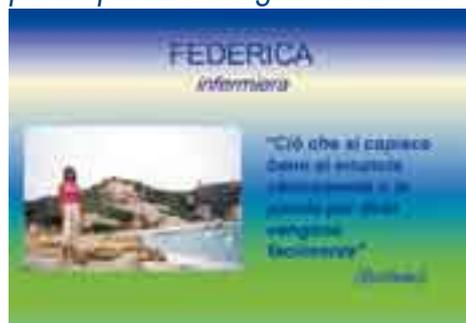
COMPETENZE DISTINTIVE:

attività professionali specifiche che caratterizzano il professionista in quel dato contesto organizzativo.

Sono le competenze che caratterizzano il professionista esperto

Federica, infermiera del Dipartimento di Emergenza-urgenza sottolinea che:

"Ciò che si capisce bene si enuncia chiaramente e le parole per dirlo vengono facilmente".



Com'è vero Federica, ho potuto verificarlo direttamente ciò che tu suggerisci. Ho incontrato in questi anni professionisti con un diverso livello di chiarezza sul

proprio agire.

Ed è proprio vero che le maggiori difficoltà a declinare il profilo sono state manifestate dai professionisti che non avevano chiarezza su ciò che, magari quotidianamente, realizzavano.

E il passaggio più difficile è stata l'individuazione delle competenze sostenute dalla discrezionalità del professionista, dalla sua autonomia decisionale.

Ogni volta ponevo la domanda: "Quali sono le attività nelle quali decidete autonomamente e nelle quali valutate la situazione e agite di conseguenza assumendovene pienamente la responsabilità?"

E in più aggiungevo "Attenzione perché le aree che maggiormente esprimono questa discrezionalità sono: l'area relazionale, l'area educativa, l'area dell'urgenza e dell'individuazione e della gestione precoce delle complicanze".

La risposta di molti professionisti era costante: "E' vero, in queste attività siamo davvero responsabili, ma molto spesso diamo questo per scontato e non le valorizziamo".

Ecco allora che per tutte le professioni che abbiamo visto in precedenza, per ogni struttura organizzativa di appartenenza sono stati individuati i profili distintivi o le relative mappature.

Mappatura di competenza:

La mappatura di competenza è stata applicata nelle realtà organizzative in cui il professionista opera in un modo strettamente proceduralizzato, quindi con bassa discrezionalità. Ciò ovviamente non toglie competenza, ma chiarisce il processo operativo che si colloca all'interno di procedure anche molto complesse, ma standardizzate.

Un esempio classico è la mappatura di competenza per l'infermiere strumentista di sala operatoria che, non si può dire non sia un professionista altamente qualificato, ma nello stesso tempo la sua attività rientra all'interno di procedure ben precise, non discrezionali.

Le riflessioni che potrei proporvi sono davvero tante, questo percorso ha svelato mille sfaccettature di come i professionisti si vivono, si vedono, si valutano. Voglio proporvi alcune riflessioni e ispirazioni offerte da altri colleghi:

Sandra, infermiera che ha fatto parte del gruppo che ha elaborato il profilo soglia di area medica, inizia questo viaggio richiamando la dimensione del gruppo.



Sandra dice:

"In gruppo siamo tutti bravi e belli, basta che ognuno faccia la sua parte!"

E' stato così, i gruppi di lavoro che hanno condiviso, che hanno elaborato i profili confrontandosi, hanno manifestato una particolare soddisfazione.

Laddove, d'altra parte, la forza del gruppo ha vacillato, il vissuto dei cosiddetti "superstiti" è stato diverso.

Lo descrive bene **Elena**, che propone una serie di frasi che richiamano delle immagini particolarmente evocative, poetiche, che fanno riferimento alla sua particolare



esperienza:

*"Eclissi di sole,
Cancelli sbarcati,
Labirinto di vetro,
Scintille di fiamme"*

Per **Elena** l'esperienza è iniziata con una specie di oscuramento, forse la difficoltà di un modello di lavoro non consueto o forse qualche no ricevuto dai colleghi o forse la naturale complessità di un labirinto che può solo essere percorso per essere conosciuto. Ma il positivo è che Elena ora vede delle scintille, vede che qualcosa si sta animando, si sta muovendo e i

Profili di competenza: un processo di sviluppo per i professionisti

colori da lei stessa scelti per questa slide lo dimostrano.



Sonia, Luisa, Marzia e Isa hanno invece espresso una particolare positività nella loro esperienza di lavoro per il profilo dell'ostetrica. E' stata un'occa-

sione come ci dicono:

"Questa esperienza ci ha portato ad un'assistenza cosciente attraverso un cammino consapevole, attivato con passi comuni ed amicizia."

Si conferma comunque, la necessità di rispettare i tempi fisiologici di certi processi.

Ma non voglio trascurare l'iniziale difficoltà che molti hanno incontrato nel recepire la metodologia, io stessa ho avuto bisogno di diversi confronti con il consulente prima di entrare bene nella modalità di elaborazione che abbiamo scelto di adottare.

Sì, **Federica e Franca**:

"Imparare è scoprire quello che già si sa. Fare è dimostrare che lo si sa."



Insegnare è ricordare agli altri che lo sanno altrettanto bene. Siamo tutti impegnati a imparare, fare e insegnare" (Richard Bach)

Il vostro particolare impegno nell'elaborare il profilo distintivo dell'infermiere di Cardiologia è una testimonianza di questo.

Daniela e le sue compagne di classe del corso infermieri e quanto lei ci dice:

"Per me è stata molto importante questa cena, dove io e i miei colleghi di corso IP diplomati nel 1985 ci siamo ritrovati ben dopo 20 anni. E' stato bellissimo ricordare il passato, ma anche parlare e confrontarci con il presente."



Attraverso Daniela, appunto, possiamo confrontare il livello di competenza dei professionisti d'oggi, molto ben rappresentato in questo

convegno, con ciò che ricordiamo del passato, il tutto all'interno di un processo di apprendimento dall'esperienza che è il principale fondamento dello sviluppo professionale ed organizzativo.

Molti professionisti, nel momento in cui si sono descritti hanno riconosciuto il notevole cambiamento rispetto a qualche anno fa. Un cambiamento che guarda in avanti, anche se intriso di difficoltà.

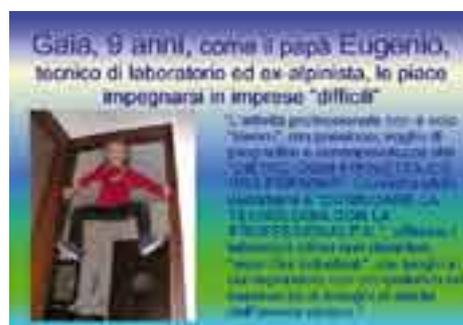
Il lavoro prodotto verrà pubblicato nella Intranet aziendale e nel sito Internet, affinché ci sia la massima diffusione, ma soprattutto la massima fruibilità da parte degli operatori interni ed esterni al S. Maria.

Ma immaginiamo una fruibilità che possa coinvolgere anche il cittadino che conoscerà, in questo modo, qual è il livello di professionalità dichiarata dai nostri professionisti.

La pubblicazione del Catalogo delle competenze è ora subordinata alla condivisione di quanto elaborato all'interno dei gruppi professionali.

Come è stato detto in precedenza il profilo di competenza deve essere condiviso.

Ogni professionista deve riconoscersi nella descrizione del proprio agire professionale, soglia o distintivo, per specifica appartenenza. Solo dopo che ci sarà la condivisione ed il consenso da parte dei gruppi professionali, i profili verranno pubblicati.



Eugenio, che ha coordinato il gruppo dei tecnici di laboratorio, propone un messaggio che trasmette positività e fiducia nel valore che può avere per un gruppo pro-

fessionale la comune elaborazione e condivisione del proprio profilo:

"L'attività professionale non è solo "lavoro", ma passione, voglia di progredire e consapevolezza che "DIETRO OGNI PROVETTA C'E' UNA PERSONA".

La nostra sfida quotidiana è "CONIUGARE LA TECNOLOGIA CON LA PROFESSIONALITA'", affinché i laboratori clinici non diventino "esamifici industriali", ma luoghi in cui rispondere con competenza ed esperienza ai bisogni di salute dell'essere umano."

Il lavoro è stato, è e sarà in continuo divenire. Non esiste un profilo definitivo. La dinamicità delle professioni non può che corrispondere alla dinamicità dei profili di competenza.

E quindi **Maria Pina** è proprio come dici tu:

"La meta del miglioramento è un traguardo a cui più volte giungiamo, ma la cosa straordinaria è che mentre l'abbiamo raggiunta, essa si è spostata un po' più

**Profili di competenza:
un processo di sviluppo per i professionisti**



avanti".
E mano a mano che si svilupperà questo lavoro, manteniamo sempre l'attenzione a ciò che molto spesso è dato per scontato.

Non vogliamo dare per scontato che:

- sia centrale il fruitore del servizio.



Ce lo ricordano **Manuela, Mirco, Lorenza e Annamaria**, che hanno elaborato insieme il profilo soglia dell'infermiere di endoscopia:

"Condividere esperienza umana e tecnologia al servizio dell'uomo"

- sia centrale la persona



Ce lo ricordano **Barbara e Alice**, Barbara ha collaborato alla stesura del profilo distintivo dell'ortotista, Alice in realtà aveva qualcosa di più importante di cui

occuparsi. Ci ricordano:

"Alcune persone rendono il mondo piu' speciale solo vivendoci".

- sia centrale la motivazione ed il senso del proprio agire:

Maddalena, fisioterapista che lavora al Presidio Disabilità Infantili, propone una strada possibile:



IL NOSTRO LAVORO E'.....
"E' assurdo dice la ragione è quel che è dice l'amore è infelicità dice il calcolo non è altro che dolore dice la

paura è vano dice il giudizio è quel che è dice l'amore è ridicolo dice l'orgoglio è avventato dice la prudenza è impossibile dice l'esperienza è quel che è dice l'amore"
(Erich Fried)

E infine il messaggio, da **Adriano**, che ci aiuta a non dimenticare mai che il primo appuntamento di chi è impegnato in una professione d'aiuto, è di aiutare se stesso a stare meglio.

Potrebbe essere una nuova competenza da inserire in tutti i profili. Cosa ne pensate?



"Sono molto dispiaciuto per non essere presente oggi, ma impegni urgenti mi trattengono altrove... (sono in vacanza) BUON LAVORO!"

Da parte mia, di me vi propongo questa fotografia. E' stata scattata il giorno del matrimonio dei miei genitori, l'ho scelta perché è attraverso di loro e da loro che ho imparato questa parola.

