

You are about
to enter an



**EMPOWERMENT
ZONE**

**“Aspetti normativi, deontologici e di responsabilità
nel nuovo paradigma della professione
infermieristica: dalla teoria alla prassi”**



**La metodologia dell'empowerment
relazionata
alla soddisfazione lavorativa**

“Chi è servito invece di essere aiutato, in certo modo è leso nella sua indipendenza. Questo concetto è il fondamento della dignità degli uomini. Non voglio essere servito perché sono impotente, ma dobbiamo aiutarci gli uni con gli altri perché siamo esseri socievoli; ecco ciò che bisogna conquistare prima di essere finalmente liberi”.

Maria Montessori, Educazione alla libertà

Definizione di empowerment

É un processo individuale e organizzativo attraverso il quale le persone, a partire da una qualche situazione di svantaggio e di dipendenza non emancipante vengono rese “potenti” (empowered)

rafforzano

**la loro capacità di scelta, di autodeterminazione e autoregolazione, sviluppando parallelamente il sentimento del proprio valore e del controllo sulla situazione di lavoro, la propria autostima e autoefficacia, riducendo i sentimenti di impotenza, sfiducia e paura, l’ansietà, la tensione negativa e l’alienazione
(Piccardo, 1992)**

Perché il tema dell'empowerment

Come metodologia risulta efficace per lo sviluppo delle competenze e dell'autonomia professionale

Viene utilizzata e studiata nell'ambito della psicologia di comunità, delle organizzazioni e del management

Che cos'è l'empowerment

Deriva da “to empower” che viene tradotto con “conferire poteri” o “mettere in grado di rafforzare le capacità di chi è debole”

- È una parola dal duplice significato:
dà nome sia al processo operativo percorso per raggiungere
- un certo risultato, sia al risultato stesso caratterizzante lo stato “empowered” del soggetto



Le azioni e gli interventi formativi centrati sull'empowerment mirano a rafforzare il potere di scelta dei singoli, migliorandone le competenze e le conoscenze

Potere non relazionale esercitato dall'uno sull'altro, ma potere del *fare*, dell'*agire*, della *possibilità*.

Potere

Quando più persone hanno *potere*
- ossia hanno diritto a esercitare il controllo delle
condizioni che rendono possibile la loro attività –
si possono fare più cose

Questo significato del termine *potere* è più simile a
quello di *autonomia* che a quello di dominio

Potere

Conferendo potere a più soggetti si genera maggiore autonomia, maggiore partecipazione alle decisioni, un maggiore accesso alle risorse, si aumenta la capacità totale di agire più efficacemente

Ha potere chi ha accesso agli strumenti necessari per agire



Approcci dell'empowerment

Psicologico individuale di sviluppo delle potenzialità individuali (self empowerment);

Psico-socio-politico, ovvero del recupero dell'emarginazione individuale organizzativa;

Socio organizzativo attraverso la leadership empowering, gli empowered work group e le organizzazioni empowering ed empowered.

Le quattro dimensioni psicologiche dell'empowerment

Speranzosità

(**hopefulness**): tendenza a ritenere aperta la possibilità di un cambiamento positivo

Self-efficacy: tendenza a ritenere efficace un proprio comportamento rispetto al raggiungimento degli obiettivi

Internal locus of control: tendenza a ritenersi responsabile delle proprie azioni e degli eventi conseguenti (locus interno o esterno);

Pensiero operativo positivo: tendenza a partire nel proprio agire da una ipotesi positiva circa il risultato.

**Nell'approccio self empowerment
il destinatario è l'individuo**

**Nell'approccio psico-socio-politico è ancora
l'individuo
ma inserito nel suo contesto organizzativo
(ruolo di collaboratore, capo, manager, leader)**

**Nell'approccio socio organizzativo è l'organizzazione
nel suo insieme (middle manager, top management,
responsabile dell'azienda ovvero tutti coloro che
vogliono e possono dar vita alla nuova
organizzazione)**

Empowerment come processo e prodotto

È il risultato di un'evoluzione di *esperienze di apprendimento* che portano il soggetto a superare una condizione di impotenza/indecisione.

Fiducia in sé
Sperimentazione
Capacità di confrontarsi

Concetto di helpless e helplessness

**soggetti helpless (indifesi, vulnerabili)
valutano gli eventi come
non dominabili, sottratti alla loro capacità
di controllo**

L'analisi del modo in cui gli eventi vengono interpretati consente di identificare gli elementi da elaborare e rimuovere che sono alla base della condizione di helplessness (vulnerabilità)

Teoria attribuzionale di Heider

Gli psicologi cognitivo-comportamentali, utilizzando il riferimento alla teoria attribuzionale di Heider, al fine di liberare gli individui dalla condizione di helplessness apprendendo la fiducia nelle proprie possibilità e capacità (self efficacy), misero a punto un processo articolato in tre fasi

**Processo di attribuzione
Processo di valutazione
Processo di prefigurazione del futuro**

Processo di attribuzione

Si conduce con i soggetti helpless la ricerca delle strutture soggiacenti che consentono di pervenire alla consapevolezza delle cause più profonde degli eventi

(Heider, 1958)

Cause interne di natura personale
Cause esterne di natura ambientale

Cause interne

**Sono più difficili da rimuovere ed elaborare
quando si verifica una condizione
di *helplessness***

**Riguardano la competenza e la percezione di stabilità
sono alla base di una bassa autostima**

Cause esterne

Se sono esterne e stabili si può intervenire sulla difficoltà del compito riducendola o intervenendo sullo sviluppo di abilità per portarlo a termine.

Le persone si sentono più responsabili quando sono in grado di stabilire una relazione tra un'azione e un'intenzionalità e quando percepiscono di possedere le competenze per sostenerla.

Processo di valutazione

Relativo alla valutazione della propria self efficacy e capacità individuale di mobilitare le proprie risorse cognitive e le proprie azioni al fine di soddisfare le aspettative situazionali

(Bandura, 1986)



Self Empowerment

Creare un ambiente di lavoro empowering

Proporre un progetto di empowerment
articolato attraverso questi punti:

Finalità
Obiettivi
Metodi
Durata
Articolazione
Destinatari

Finalità

É quella di attivare un processo attraverso il quale le persone che stanno vivendo una situazione percepita come svantaggiosa, demotivante, frustrante, limitante la propria autostima, trovino la forza, la capacità di ridurre o eliminare i propri sentimenti di sfiducia in sè e nell'organizzazione.

Obiettivi

Produrre una diagnosi a livello individuale e organizzativo dei fattori che hanno determinato la condizione percepita di *disempowered* sia propria che altrui (analisi del contesto lavorativo)

Formulare una proposta che abbia caratteristiche di realistica, costruttività, positività, considerazione degli aspetti economici e di tempo;

Obiettivi

Far acquisire consapevolezza dei processi di interpretazione delle situazioni di difficoltà;

Verificare la volontà di diventare *empowered* ;

Aiutare a riconoscere e ad accettare la fatica della crescita personale;

Sviluppare la tolleranza nei confronti di prospettive diverse dalle proprie;

Obiettivi

Imparare a tollerare l'ambiguità e mantenere la propria determinazione nello sviluppo della propria competenza, rilevanza e stima di sé;

Promuovere relazioni di fiducia, di apertura, di reciprocità, imparare ad apprezzare le opinioni e le idee degli altri;

Imparare ad esercitare la pazienza e la perseveranza.

Metodi

- Il processo ha inizio con la messa in crisi dei vecchi schemi interpretativi adottati, ovviamente se giudicati disfunzionali, rispetto alla possibilità di attivare meccanismi di empowerment e inadeguati a creare condizioni di benessere personale e organizzativo.
- Il progetto *empowering* deve essere supportato dall'organizzazione (top management) senza riserve per reperire tutte le risorse necessarie al suo successo

Tempo e Destinatari

- Data la complessità del progetto il tempo che richiederà per la sua realizzazione sarà circa di un anno e mezzo, articolato in varie fasi (Piccardo,1992).
- I destinatari possibili sono rappresentati da un piccolo gruppo di persone accomunate da un elevato grado di interdipendenza e che quotidianamente interagiscono per la realizzazione degli obiettivi (family group).

Potere ed Empowerment

**L'essenza del potere si manifesta, non impedendo agli altri, ma permettendo, aprendo nuove possibilità proprie agli altri
(Bruscaglioni, 2000).**

Due significati diversi della parola “potere”

**potere relazionale di qualcuno su qualcun
altro**

potere personale che sta dentro la persona

Utilizzi applicativi della metodologia dell'empowerment

Per lo sviluppo delle persone e della cultura organizzativa

A supporto dei processi innovativi

Come intervento organizzativo

Come modello aziendale di riferimento

Obiettivo dell'empowerment

Mettere l'accento sull'importanza e sulla capacità del **lavoro in team**;

Sull'**aumento dell'autonomia** e della discrezionalità della persona;

Sulla **responsabilizzazione** che tale metodo permette di raggiungere come strumento per il raggiungimento di risultati eccellenti, sia in termini di efficacia, di efficienza e di appropriatezza.

Potere e leadership

- La natura della leadership è relazionale, la sua qualità di fondo è mobilitare tutti coloro che sono coinvolti in questa relazione, il suo valore autentico consiste nell'aver successo grazie all'alleanza positiva e creativa con l'altro.

La motivazione

La motivazione è in grado di influenzare il comportamento nel raggiungimento di determinati risultati. Compito del leader è motivare i *followers* stimolandoli a raggiungere gli obiettivi organizzativi attesi

Verso l'empowerment

**La conoscenza e l'informazione
sono le risorse principali dei contesti
organizzativi,
è fondamentale alimentarle attraverso
la motivazione e la condivisione del potere.**

A green, rectangular sign with rounded corners is mounted on a wooden post. The sign is tilted slightly to the right. The word "Empowerment" is written across the sign in a white, sans-serif font. The background is plain white.

Empowerment

Soddisfazione lavorativa

- Un'organizzazione che voglia rendersi conto delle dimensioni della motivazione, del clima organizzativo e della soddisfazione deve porsi come obiettivo l'ascolto, al fine di investire positivamente nella relazione con gli attori protagonisti della vita organizzativa

(G. Quaglino).

La soddisfazione lavorativa

- La soddisfazione è l'indicatore di appagamento e anche di apprezzamento che le persone utilizzano per segnalare la qualità della loro relazione con l'organizzazione, del loro senso di appartenenza all'organizzazione.

Gli ambiti in cui si declina sono:
il contesto organizzativo,
la dimensione della relazione,
la dimensione della crescita professionale.

CAMBIAMENTI

Assumersi la responsabilità di gestire il cambiamento;

La chiave del successo è quella di scegliere il tipo di organizzazione più adatta a realizzare le scelte strategiche;

Emerge la cultura della learning organization fondata su nuovi valori e nuovi “saper fare”.

Nuovi “saper fare”

- **La formazione: on the job, in seminario, in auto-formazione;**
- **La curiosità intellettuale permanente;**
- **Il rimettere in discussione i modelli mentali;**
- **L'apprendimento collettivo su valori, visioni e sistemi per la valutazione;**
- **La utilizzabilità interna ed esterna dei collaboratori.**

Trasformazioni dell'organizzazione

- **riconcepimento dei processi organizzativi e assistenziali;**
- **focalizzazione sulla soddisfazione del cliente;**
- **accrescere la responsabilità degli operatori (empowerment);**
- **sviluppo dei flussi informativi;**
- **lavorare per equipe multidisciplinari.**

Come creare un ambiente di lavoro responsabilizzato

- La responsabilizzazione è un processo che aumenta la capacità di profitto attraverso la piena valorizzazione del contributo di coloro che operano nell'organizzazione, nel gruppo di lavoro o team.

Cos'è la responsabilizzazione ?

I lavoratori non svolgono soltanto i compiti assegnati ma sono in grado di assumere decisioni, di trovare soluzioni ai problemi, di prendere iniziative e sono responsabili dei risultati.

I gruppi lavorano insieme per migliorare continuamente la loro performance.

Le organizzazioni sono strutturate in modo che le persone sentano di essere in grado di raggiungere i risultati che desiderano

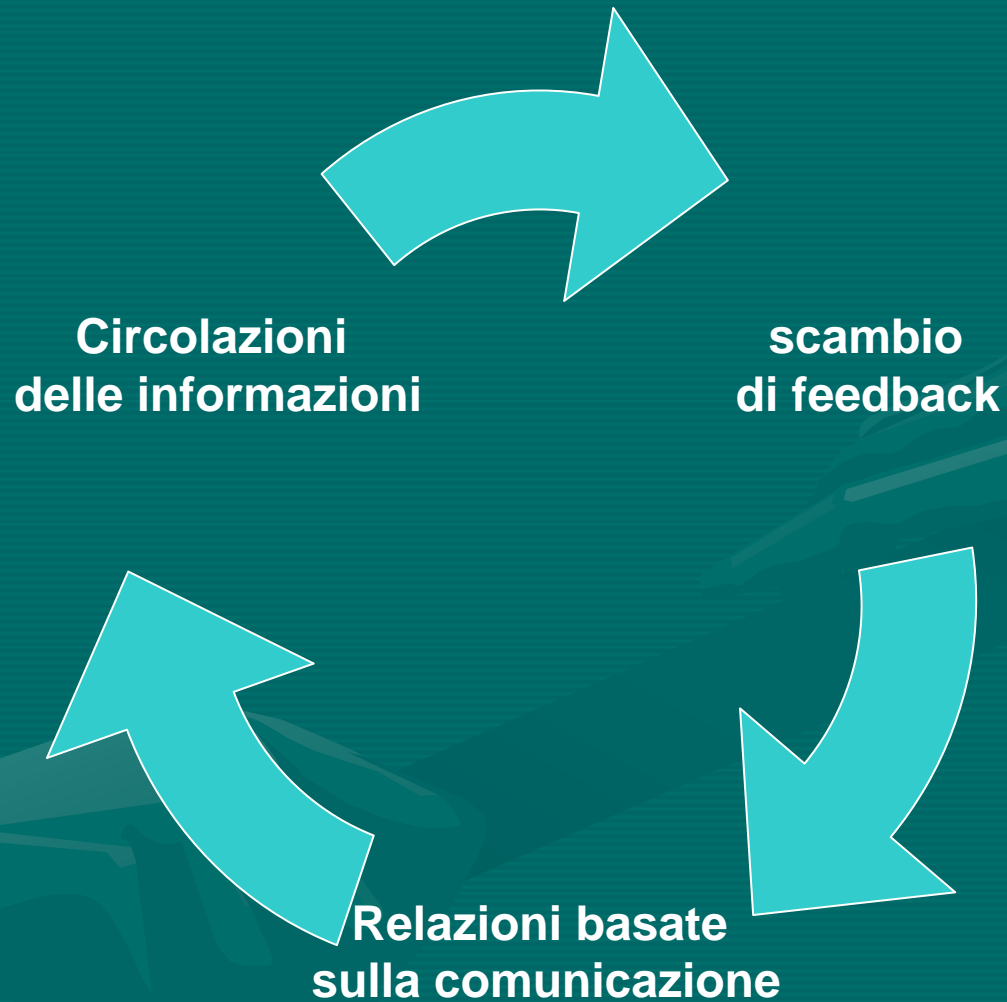
Dalla piramide



**Vertice
Strategico
Controllo
Decisioni**

Al livello più basso si
svolgono i lavori assegnati

..... al cerchio



Autostima sul luogo di lavoro

Quando le persone hanno a disposizione informazioni, capacità, strumenti e responsabilità lavorano al meglio delle loro possibilità

L'organizzazione di successo

È quella che ha bisogno di creare una struttura e un clima in cui le persone possano sentirsi vincenti.

La direzione tradizionale è responsabile del controllo continuo sulla performance dei lavoratori.

L'organizzazione basata sulla responsabilizzazione è responsabile della creazione di un ambiente in cui le persone possano lavorare bene.

Differenza tra delega ed empowerment

Nella delega il controllo sullo svolgimento delle mansioni è ancora nelle mani del manager.

Nel processo di empowerment sono i collaboratori responsabilizzati ad assumersi in prima persona tale compito

Rendere le persone empowered

far acquisire potere alle persone,
che operano nelle organizzazioni in condizioni
•svantaggiose (definite di *powerlessness*)

ridurre le conseguenze negative di ogni situazione
di *powerlessness* (clima deteriorato,
atteggiamenti burocratici controllo fiscale)

sviluppare le loro capacità di influenzare il proprio
contesto e la propria realtà rendendoli *empowered*.

Rosabeth Moss Kanter (1977)

Kanter's Theory

“Chi vive in un'azienda ha bisogno di una visione più ampia per gestire la propria situazione”

“É improbabile che chi ha poche opportunità sviluppi la motivazione a migliorare la propria posizione, e viene quindi messo in un ciclo degradante di mortificazione”

“Se il potere viene definito come efficacia (la capacità di mobilitare risorse) piuttosto che come dominio si comprende allora il significato dell'importanza del potere per la vita delle persone nell'organizzazione”

• Rosabeth Moss Kanter

Come si attua l'empowerment

- **“bisogna mettere le persone al primo posto”** impegnate nella costruzione di relazioni cooperative e coese volte al raggiungimento degli obiettivi delle loro aziende.
- **La finalità di un programma di empowerment è quella del recupero dell'alienazione, dell'emarginazione, nonché della depressione sul lavoro.**

Ricostruire il sentimento di autoefficacia

- far sentire le persone rilevanti e autonome in grado di determinare il corso delle decisioni e delle azioni;
- avere accesso alle risorse necessarie per conseguire gli obiettivi sui quali si è responsabilizzati; trovare senso e significato in ciò che si fa;
- sviluppare un'elevata stima e fiducia nelle capacità personali di produrre una certa prestazione che produca i risultati attesi.

Difficoltà organizzative

- **la presenza di attese irrealistiche verso il proprio ambiente sia interno che esterno all'organizzazione;**
- **la mancanza del senso storico degli avvenimenti;**
- **la confusione o l'assenza di comunicazione sul disegno strategico/organizzativo globale;**
- **l'impossibilità di attribuire valore intrinseco all'obiettivo affidato;**

Difficoltà organizzative

- **la rigidità organizzativa;**
- **la debolezza dei ruoli e della divisione del lavoro;**
- lo stile di supervisione che crea dipendenza e la mancanza di delega;
- **l'assenza di ascolto e di empatia;**
- **i comportamenti punitivi che riducono l'espressività dei collaboratori;**
- la non partecipazione o l'esclusione dai processi di soluzione dei problemi;

Difficoltà organizzative

- la paura diffusa di sbagliare;
- la mancanza di sponsorship e di status;
- **il conflitto tra colleghi e superiori sugli obiettivi e sul modo di raggiungerli;**
- l'assenza di preparazione professionale rispetto alle nuove prestazioni attese e delle risorse necessarie per produrre i risultati attesi;
- **l'incoerenza del sistema premiante.**

Elementi base della teoria

Opportunità:

**rapporto tra posizione attuale
e futura nella struttura organizzativa;**

Soddisfazione lavorativa:

riflette l'appagamento quotidiano;

Potere:

**è la capacità di *fare* e significa accedere
a qualunque risorsa necessaria all'azione.**

Per accrescere il potere ci si serve delle attività

Le attività devono soddisfare tre criteri:

essere straordinarie
essere visibili
essere pertinenti

ossia identificate come soluzione di un
pressante problema organizzativo.

Attività straordinarie

La standardizzazione del compito limita se non elimina l'opportunità di manifestare iniziativa o creatività.

Essere il primo a ricoprire una posizione, introdurre cambiamenti organizzativi, assumersi dei rischi maggiori e avere successo sono modi di svolgere attività straordinarie che accrescono il potere.

Visibilità

Per accrescere il potere, le attività devono essere visibili e attrarre l'attenzione.

Le mansioni devono scavalcare i confini tra unità organizzative e l'ambiente esterno.

Rilevanza

Se le attività straordinarie e visibili non superano la prova della rilevanza non creano necessariamente potere.

Per essere rilevanti devono essere identificabili, immediate e avere una qualche utilità nei sistemi aziendali, come la soluzione di pressanti problemi

Il potere delle alleanze

- In un sistema ampio e complesso è necessario che il potere derivi da legami sociali esterni al gruppo o immediatamente circostante. Tali legami devono essere a lungo termine, stabili e includere degli “sponsor” (mentori o difensori nei livelli gerarchici superiori), pari e subalterni.

Sponsor

- Sono in condizione di lottare per il loro protetto, di prendere le sue parti in caso di controversie, di suggerire il suo nome se si presentano opportunità promettenti.
- Offrono ai membri di livello inferiore l'opportunità di *scavalcare la gerarchia*: ottenere informazioni interne, cortocircuitare le procedure cavillose, oltrepassare gli ostacoli burocratici.

I pari grado

- Una elevata “accettazione da parte dei pari” è necessaria per creare una base di potere, per avere una carriera di successo.
- Le forti alleanze tra pari possono far progredire il gruppo nella sua globalità.
- Le alleanze tra pari funzionano grazie ad un diretto scambio di favori (baratto di informazioni).

I subalterni

- I dirigenti hanno bisogno della lealtà dei subalterni così come hanno bisogno dell'appoggio dei superiori.
- Soprattutto ai livelli più elevati, per realizzare con successo dei programmi, bisogna fare affidamento sull'attività delle persone che occupano i livelli inferiori della gerarchia, responsabili dello svolgimento dei compiti giornalieri o dell'implementazione di linee guida generale.

Reazioni comportamentali alla mancanza di potere

**Orientamento al controllo e stretta
sorveglianza**

Eccessivo rispetto delle norme

**Senso del territorio e controllo della sfera di
autorità**

Orientamento al controllo e stretta sorveglianza

- **I soggetti impotenti che si sentono inferiori cercano di esercitare il controllo sugli altri, vogliono sempre avere ragione e si irritano se si dimostra loro che hanno torto.**
- **Diventano critici, prepotenti e orientati al controllo.**
- **Se l'esercizio del potere è ostacolato o bloccato, tendono a concentrare il proprio bisogno di potere verso coloro su cui hanno almeno un po' di autorità.**
- **I soggetti reagiscono alla ristrettezza della propria situazione comportandosi in modo restrittivo verso gli altri.**

Eccessivo rispetto delle norme

- **I soggetti privi di potere nell'ambito di una struttura di autorità spesso sviluppano un eccessivo rispetto delle norme, in reazione alle limitate opzioni di potere della propria situazione, trasformando così le “norme” in strumenti di potere.**
- **Per i soggetti dotati di poco potere il controllo delle norme può rappresentare una delle poche aree di discrezionalità personale.**

Senso del territorio e controllo della sfera di autorità

- Per reazione alla mancanza di significato in azienda, i funzionari si ripiegano sul loro “pezzetto” di sistema: i subordinati, la loro funzione, la loro competenza. Difendono gelosamente il loro territorio, impediscono che qualcun altro si dedichi ad analoghe attività senza la loro partecipazione o approvazione, in qualità di “esperti”. Spesso ottimizzano solo i propri obiettivi dimenticando gli interessi del sistema più ampio.

Rosabeth Moss Kanter

- Ha dato un contributo notevole agli studi di Nursing sulla metodologia dell'empowerment, collegandolo alla soddisfazione lavorativa e alla percezione che hanno gli infermieri rispetto all'autonomia e al controllo sul loro ambiente lavorativo e nella pratica assistenziale.
- Kanter ha definito il potere come un'abilità indispensabile, utile a mobilitare risorse e raggiungere obiettivi, in opposizione alla nozione di potere usata nei contesti gerarchici tradizionali.

Struttura Teorica

Kanter ha identificato in tre variabili le dimensioni esplicative fondamentali della propria teoria:

- 1. la struttura di opportunità;
- 2. la struttura di potere;
- 3. la distribuzione percentuale dei soggetti di genere diverso.

La struttura di opportunità

Si riferisce ad aspettative e prospettive future.
I soggetti con *scarse opportunità* tenderanno a:

- Limitare le proprie aspirazioni;
- Avere un'autostima più bassa e sottovalutare la propria competenza;
- Cercare soddisfazione in attività esterne al lavoro;
- Non protestare direttamente ma incanalare le lamentele in brontolii o in una riduzione della produttività;

Continua ... Scarse opportunità

Escogitare modi per creare una sensazione di efficacia e di valore attraverso i rapporti interpersonali, piuttosto che in termini di svolgimento dei compiti;

Essere più legati alla propria unità che all'azienda e di conseguenza assumere atteggiamenti provinciali;

Rivolgere l'attenzione ad una elementare sopravvivenza e a ricompense estrinseche economiche e sociali.

I soggetti con elevate opportunità tenderanno a :

- **Avere aspirazioni elevate;**
- **Avere una elevata autostima;**
- **Valutare o sopravvalutare la propria competenza;**
- **Considerare il lavoro un interesse fondamentale;**
- **Essere legati all'azienda e credere nei suoi obiettivi considerandosi membri attivi;**

Continua... elevate opportunità

Essere competitivi, attratti dai soggetti dotati di potere, cercarne conferme, identificarsi con essi;

Creare gruppi informali orientati al potere (empowerment) e all'azione;

Interessarsi al lavoro come strumento di mobilità, di crescita e di apprendimento.

La struttura di potere

La struttura di potere - la capacità del soggetto di agire efficacemente nell'ambito del sistema aziendale - è determinata sia dalle caratteristiche formali della mansione, sia da alleanze informali all'interno. Tali fattori sono legati all'approvazione dei dipendenti di grado elevato, alle prospettive di mobilità dei subordinati, alla visibilità e alla pertinenza della funzione ai problemi aziendali di attualità e alla vantaggiosa alleanza con i pari o con uno sponsor.

I soggetti dotati di scarso potere tenderanno a:

Favorire un morale basso all'interno del
gruppo

Mantenere il controllo e a limitare le
opportunità

Ostacolare la crescita e l'autonomia

I soggetti dotati di elevato potere tenderanno a:

Favorire il morale alto all'interno del gruppo

Delegare il controllo

**Compiere azioni considerate di aiuto e non
ostacolanti il miglioramento professionale.**

Rapporti numerici

Questa variabile si riferisce alla composizione sociale del gruppo

Si tratta del problema della quantificazione all'interno dell'azienda di un rapporto numerico diverso tra uomini e donne e minoranze etniche, evidenziando alcune caratteristiche emerse a seconda della percentuale dei soggetti rappresentati.

Strategie di sviluppo delle opportunità

Quando i soggetti sono concentrati in mansioni dotate di scarse opportunità e di scarsa mobilità, con poche prospettive di crescita delle competenze o di avanzamento, la loro piena partecipazione e il loro coinvolgimento nel lavoro sono limitati.

Per accrescere le opportunità occorre identificare e modificare le gerarchie di mansioni per incrementare le competenze e le capacità necessarie alla promozione.

Strategie per dare maggiore potere

**L'appiattimento della gerarchia, l'eliminazione di alcuni livelli
e la diffusione dell'autorità formale
fa aumentare la soddisfazione lavorativa**

conferendo più potere ai livelli più bassi le persone sono più autonome, si sentono più potenti, accelera le decisioni e migliora la comunicazione con un maggior controllo sugli obiettivi e le strategie aziendali

Come creare un ambiente di lavoro empowering

The Registered Nurses Association of Ontario (RNAO),
ha emanato nel giugno 2006
delle linee guida di miglior pratica infermieristica
con l'obiettivo di sviluppare
“Un ambiente di lavoro salutare” per infermieri
(healthy work environments),

I sistemi sanitari sono pressati dal controllare i costi ed aumentare la produttività e nello stesso tempo dal rispondere alla crescente domanda di una popolazione che aumenta per numero ed età, dal consumismo di tecnologie avanzate più sofisticate.

Come creare un ambiente di lavoro empowering

La riforma sanitaria è attualmente focalizzata su obiettivi primari:
misurazione degli accessi attuali ai servizi sanitari
sulla base del bisogno;
servizi sanitari di alta qualità, efficacia e sicurezza
centrati sul paziente/utente;
un sistema sanitario sostenibile e con costi sopportabili.

Gli infermieri sono una componente fondamentale nel raggiungimento di questi obiettivi. Una sufficiente dotazione di infermieri è centrale per sostenere l'utilizzo a basso costo di un sistema sanitario sicuro ed opportuno

Gli infermieri leaders creano un ambiente di lavoro empowering

Linee guida emanate dal RNAO:

Un luogo di lavoro empowering porta a:

aumento della soddisfazione per gli infermieri;

miglioramento della salute mentale professionale;

aumento della percezione di autonomia e di controllo degli infermieri sulla propria pratica;

accresciuta motivazione dello staff;

accresciuto rispetto ed apprezzamento per il leader;

miglioramento degli impegni organizzativi;

miglioramento della efficienza e delle prestazioni sul lavoro;

miglioramento dell'attrazione per gli infermieri (retention);

miglioramenti dei risultati dei pazienti.



**CONDIVISIONE DI
INFORMAZIONI
AZIONI
PROCESSI**



RITENETE CHE SIA SEMPRE POSSIBILE?!

Laschinger

I suoi numerosi studi sulle condizioni lavorative degli infermieri partendo dalla teoria di Kanter le hanno permesso di elaborare uno strumento, Il CWEQ II che valuta la percezione riguardo l'accesso alle strutture dell'empowerment organizzativo.

l'empowerment necessita di tre componenti:

un ambiente di lavoro che abbia requisiti strutturali tali da promuoverlo;

una predisposizione psicologica nella propria capacità ad essere empowered;

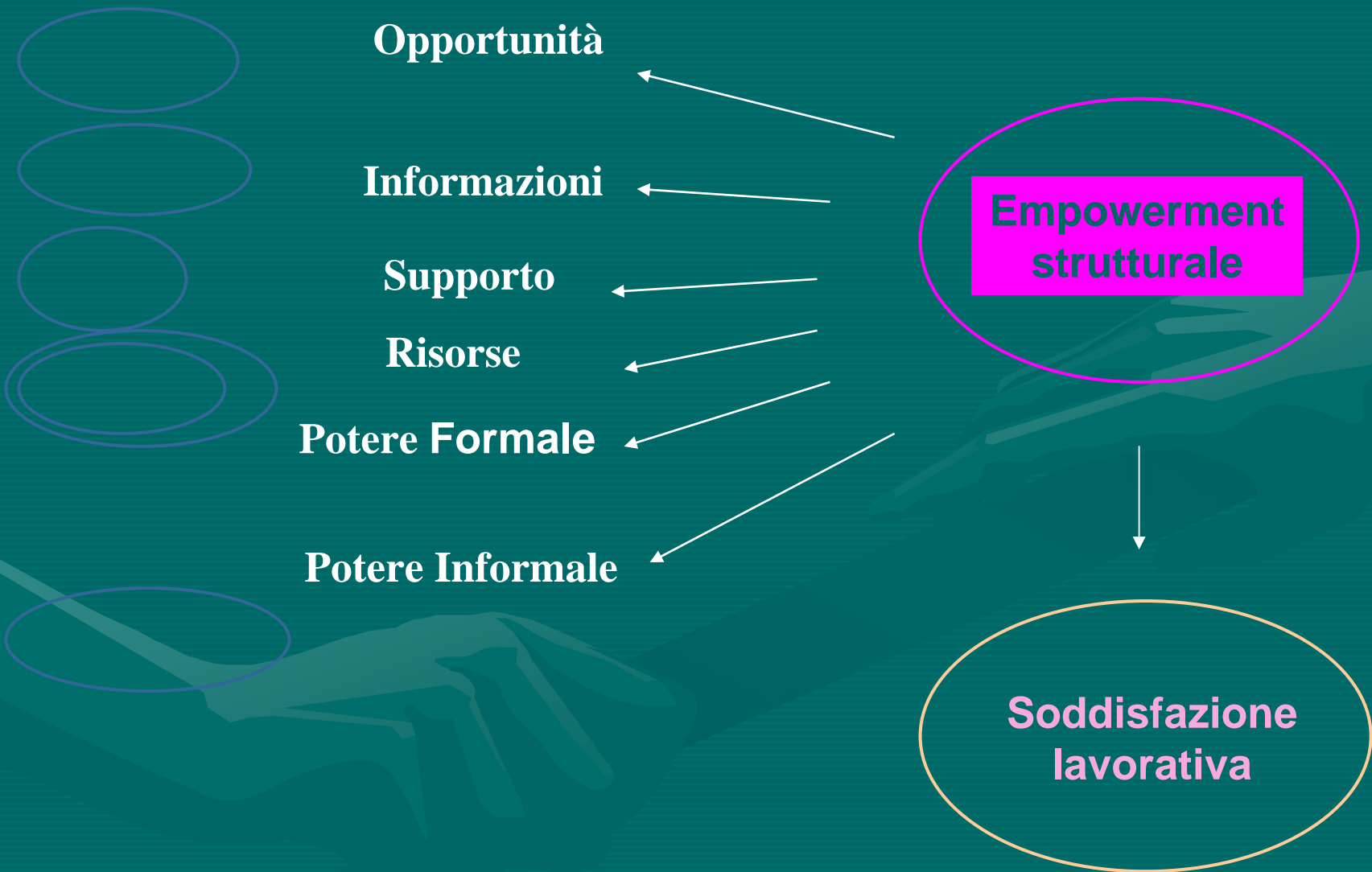
la conoscenza che esiste un potere nelle relazioni e nel far sì che gli infermieri se ne forniscano.

Laschinger

Ha dimostrato la relazione tra la soddisfazione lavorativa attuata attraverso la metodologia dell'empowerment e la performance lavorativa risultata più efficace e appropriata.

Permettendo agli infermieri di accedere a condizioni di lavoro “empowering” si crea un clima positivo per la sicurezza dei pazienti/utenti e un miglioramento della pratica assistenziale. Gli infermieri si sentono “empowered” quando vengono incoraggiati all'autonomia e si esprime fiducia nelle loro competenze.

Dimensioni dell'empowerment



Suggerimenti dati dagli infermieri

- condizioni ambientali più adeguate, funzionali e stimolanti;
- incentivazioni economiche e riconoscimenti di carriera;
- maggiore collaborazione e scambio tra servizi e tra le varie figure professionali;
- maggiore sostegno agli operatori:
- maggiore formazione professionale con corsi di aggiornamento, convegni, e supervisione;
- favorire la comunicazione e l'informazione;
- maggior rispetto per progetti presentati e considerazione maggiore del proprio operato;
- maggior autonomia nel proprio lavoro;
- maggior numero di infermieri;
- rinnovo totale dei quadri dirigenziali;
- uniformarsi al nursing Anglosassone, Australiano e Canadese, per avere maggiore soddisfazione lavorativa.

Risultati Italian study empowerment

- Mostrano che avere opportunità per imparare e crescere professionalmente è particolarmente importante per la soddisfazione lavorativa degli infermieri, suggerendo che questa strategia di empowerment sarebbe di aiuto. Supportare lo sviluppo delle attività professionali come i programmi di formazione ed educazione continua può essere la strategia utile.

Risultati Italian study empowerment

- L'unico modo per trarre soddisfazione dal lavoro è intraprendere attività e progetti innovativi.
- Questi risultano essere i mezzi per sviluppare nuove competenze ed esperienze le quali allontanano da condizioni disempowering in accordo con la teoria di Kanter (1977).

CONCLUSIONI

Il comportamento di un Dirigente Infermieristico che voglia avvalersi di un approccio orientato all'Empowerment :

Coinvolgere i collaboratori nei processi di lavoro e aiutarli a comprendere il significato per tendere alla realizzazione di un visione globale del funzionamento dell'azienda;

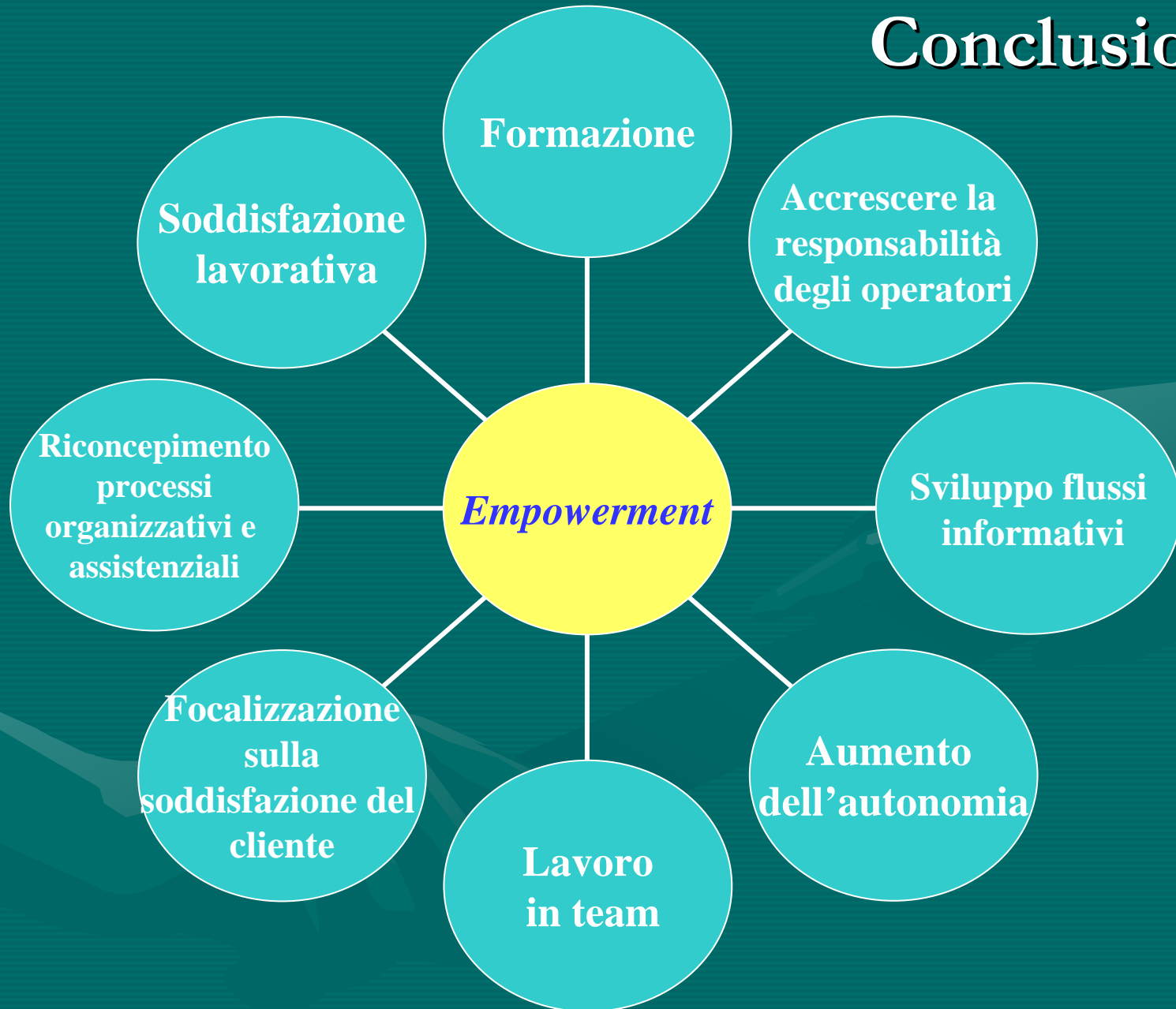
Dare informazioni puntuali e continue che riguardano le prestazioni da svolgere all'interno dell'azienda;

Consentire di apprendere e aggiornare le conoscenze e le abilità di cui hanno bisogno per erogare prestazioni conformi agli obiettivi aziendali e ai principi scientifici ed etici cui si ispira la professione;

Dare l'effettivo potere di prendere decisioni significative in campo clinico-assistenziale e in quello organizzativo-gestionale;

Fare in modo che si sentano personalmente responsabilizzati delle strategie adottate e dei processi lavorativi.

Conclusioni



Da noi si lavora
con meno tensione
che all'estero

E' la fortuna
di non avere
sbocchi
professionali



lavoro, lavoro, sempre lavoro.....



GRAZIE PER L'ATTENZIONE

