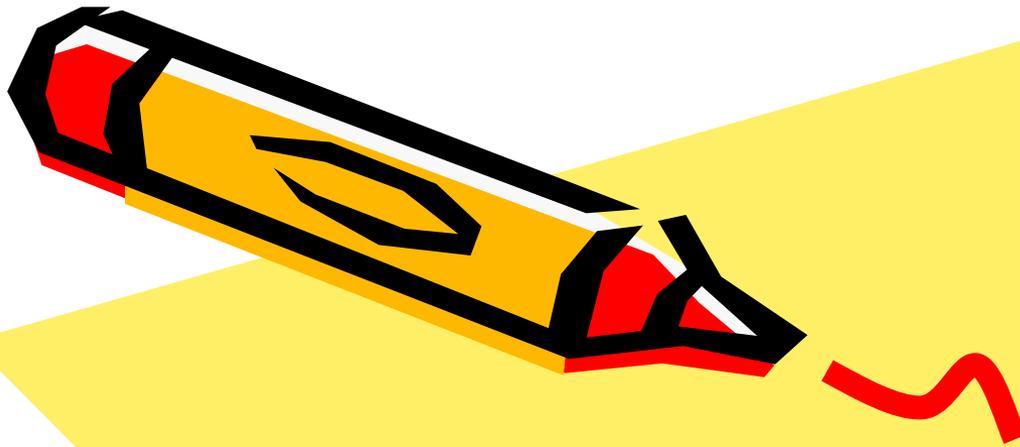


SERVIZIO SANITARIO REGIONALE
EMILIA-ROMAGNA
Azienda Unità Sanitaria Locale di Modena



La LEADERSHIP in ambito assistenziale

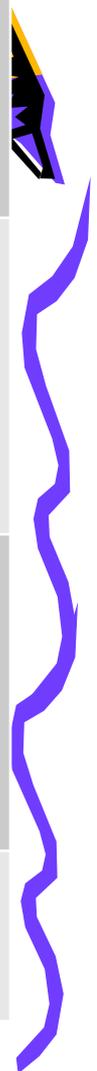
Corso di formazione per coordinatori –
Nocsae – 17 aprile 2012 – 1° modulo



Valeria Serraglio



	Il management è...	La leadership è...
Legittimazione	Esercitare autorità in base a incarico formale	Esercitare influenza in base alla propria motivazione e al riconoscimento da parte del gruppo
Orientamenti	Pianificare x raggiungere OBV e gestire budget. Decidere come agire oggi, basandosi su passato e presente	Creare visione e strategia per il futuro. Decidere come agire oggi basandosi sulla visione che si ha del futuro
Scopi	Organizzare, dirigere, controllare i collaboratori, lavorare entro confini gerarchici prestabiliti	Creare cultura condivisa, favorire crescita dei collaboratori, ridurre confini gerarchici
Focus	Controllare risorse, produrre, vendere servizi	Concentrare l'attenzione sulle persone, influenzarle





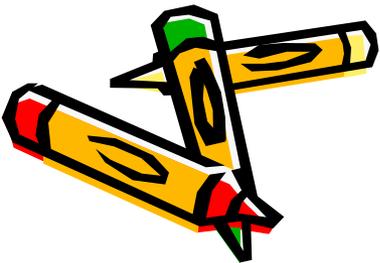
	Il management è...	La leadership è...
Relazioni	Comportarsi da capo: <ul style="list-style-type: none">• distanza emotiva• esperienza e competenza• conformismo• parlare	Comportarsi da coach: <ul style="list-style-type: none">• vicinanza emotiva• apertura al nuovo• ascoltare• coraggio
Principi	Uniformità, controllo, stabilità	Diversità, motivazione, discontinuità
Metodi	Prima di decidere aspettare di avere disponibili tutti i dati rilevanti	Raccogliere abbastanza dati da poter decidere ora
Risultati	Mantenere la stabilità	Favorire o creare cambiamento



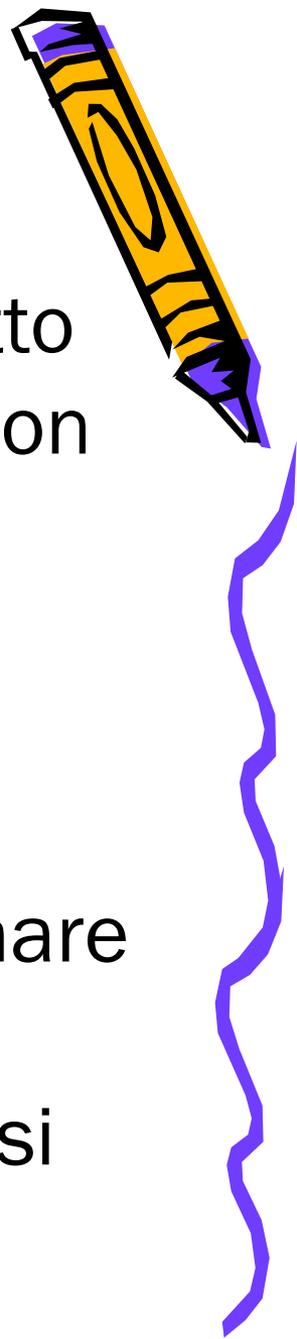
Management e leadership



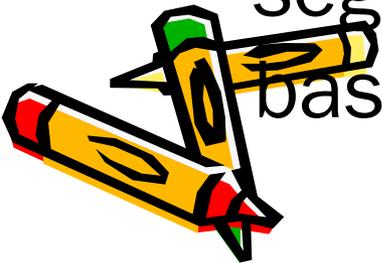
“La leadership è diversa dal management, perché sono due modalità d’agire distinte e complementari, ciascuna connotata da attività e funzioni proprie; entrambe sono necessarie per avere successo in un contesto sempre più complesso e incerto. Il management si misura con la complessità, la leadership con il cambiamento...” Kotter 1999



Management e leadership



“La leadership è qualcosa di molto differente da ciò che oggi si vende sotto questa etichetta, ha poco a che fare con le “qualità della leadership” e ancor meno col “carisma”, è banale, poco romantica e noiosa. In sostanza è performance, lavoro. Il requisito della leadership efficace è il saper guadagnare la fiducia di tutti, altrimenti non avrà seguaci; non si basa sull’intelligenza, si basa sulla coerenza” Drucker 2002

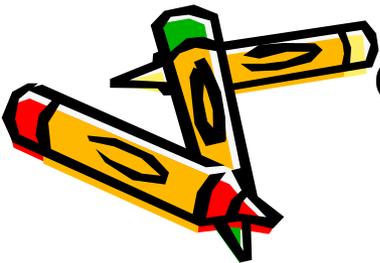


Management e leadership

“Spesso si dice che soffriamo per troppa leadership e poca gestione manageriale...Invece di distinguere i manager dai leader, dovremmo vedere i manager come leader e la leadership come una buona gestione manageriale.

Mettendo la leadership su un piano separato dal management, trasformiamo un processo sociale in una prassi individuale. Invece della leadership solitaria dovremmo promuovere delle comunità di attori che affrontino le cose in modo naturale...leadership e gestione manageriale

devono andare insieme.” Mintzberg 2010



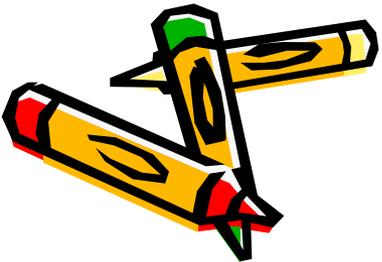
I MITI sulla Leadership

FALSO

- È una capacità innata, prerogativa di pochi
- È un modo manipolativo di gestire il personale
- E' basata solo sull'emotività e non permette di gestire i problemi reali
- Il leader ha bisogno di primeggiare e di emergere

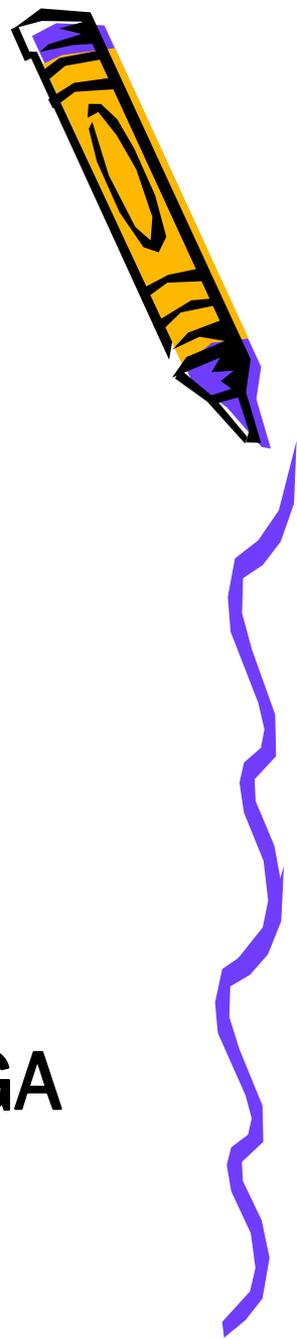
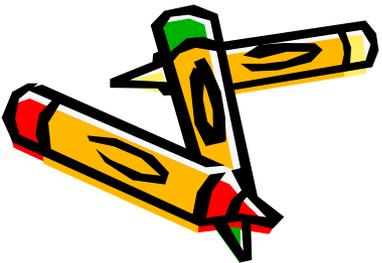
VERO

- Ognuno può diventare leader, le capacità si sviluppano con il lavoro su di sé
- Influenza e guida i comportamenti più efficaci per raggiungere OBV
- E' ascolto e condivisione di conoscenze e potere
- Fa gruppo, cresce con, porta i colleghi a diventare leader



STILI DI LEADERSHIP

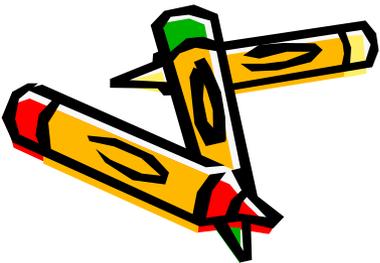
- **AUTORITARIO - COERCITIVO**
- **PATERNALISTICO - PRESCRITTIVO**
- **AFFILIATIVO – DIRETTIVO**
- **DEMOCRATICO**
- **TRASCINATORE – COINVOLGENTE**
- **ALLENATORE (“coach”)**
- **PERMISSIVO –ORIENTATO ALLA DELEGA**



Interrogarsi sul proprio “stile dominante” e su quelli “secondari”, usati ad hoc, per capire come affrontiamo le situazioni diverse. Come modulare la propria leadership?



- **Leadership orientata al compito:** tende a realizzare compiti e raggiungere obiettivi per trovare soluzioni ai problemi pratici del gruppo
- **Leadership orientata alle relazioni:** mira al riconoscimento e soddisfazione dei bisogni delle persone e a una relazione finalizzata a sostegno e sviluppo



Modalità di Leadership

Situazionale

Capacità di individuare abilità e risorse dei collaboratori nelle diverse situazioni:

Telling = molta guida poco sostegno

Selling = molta guida molto sostegno

Partecipating = poca guida e molto sostegno

Delegating = scarsa guida scarso sostegno

Tannenbaum '58, Flieder '67



Trasformativa

Capacità di riconoscere i bisogni dei propri follower e, con gestione dinamica e innovante, motivarli intellettualmente e trasformarli in nuovi leader:

- Chiara vision
- Dare significato
- Mantenere fiducia
- Esprimere autostima positiva

Bennis e Nanus 1985



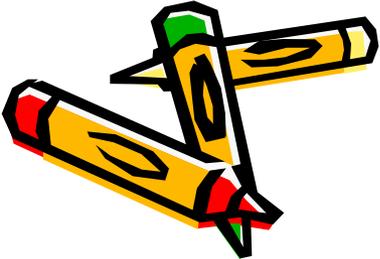
Modalità di Leadership

Servant Leadership

Leadership di “servizio”:

Il servant leader si mette al servizio, più che dell'organizzazione, dei propri follower, di alta professionalità, per soddisfare i loro bisogni, sostenerli e dare il massimo potere consentito dal ruolo (empowerment)

Greenleaf '70, Howatson-Jones 2004



Leadership Connettiva

Interdipendenza e diversità:

Collaborazione tramite alleanze, network e coalizioni che nascono dal bisogno di identità

Negoziazione e persuasione per trovare terreno comune per soluzione di problemi che riguardano tutti (saggezza e accortezza politica, ma principi etici)

Lipman-Blumen 1997



Leadership empowering

Dalla leadership trasformativa, di cui è un'evoluzione, alla prassi delle relazioni ispirate all'empowerment.

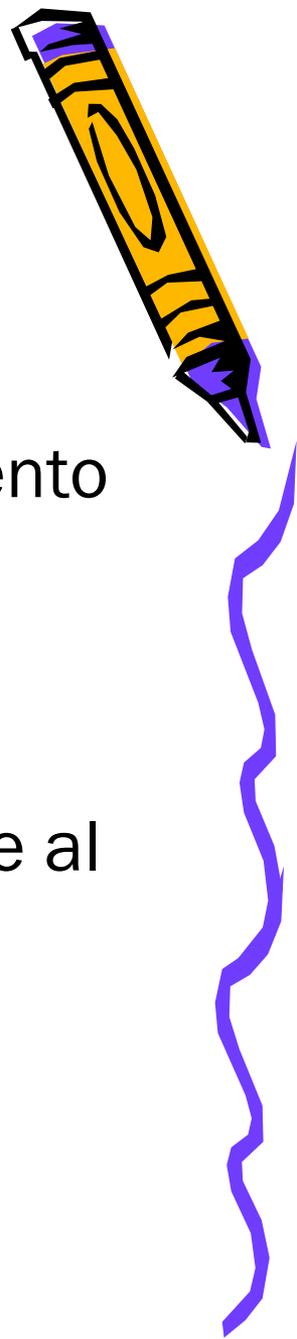
Si fonda sulla fiducia tra capo, follower, colleghi e operatori di altre professioni; il leader non dimentica la gerarchia e i ruoli, ma privilegia uno stile interattivo, utilizzando adeguate tecniche di comunicazione.

Ha la capacità di tenere contemporaneamente presenti gli obiettivi e gli interessi specifici della professione alla quale appartiene e quelli generali dell'organizzazione.

Valeria Serraglio



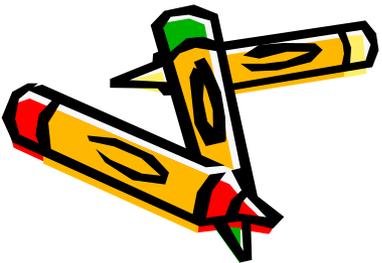
Leadership empowering



Leader esperto nell'uso del potere,
accompagnatore dei propri follower nel
processo di apprendimento e approfondimento
del proprio potere, nell'ottica dello sviluppo
personale e professionale

Il professionista può esprimere il meglio di sé
costantemente, contribuendo allo sviluppo e al
miglioramento dell'organizzazione

Nye 2009



Primo gruppo di competenze

Sviluppo delle persone:

- sviluppare e trattenere i migliori talenti
- Identificare e reclutare i migliori talenti

Costruzione delle relazioni:

- dimostrare sostegno
- prevenire e gestire i conflitti
- costruire il gruppo

Comunicazione:

- Comunicare in modo chiaro
- Ascoltare attivamente

Secondo gruppo di competenze

Guida:

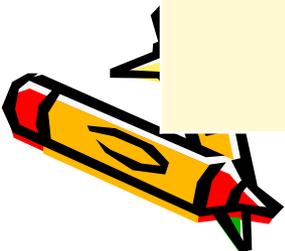
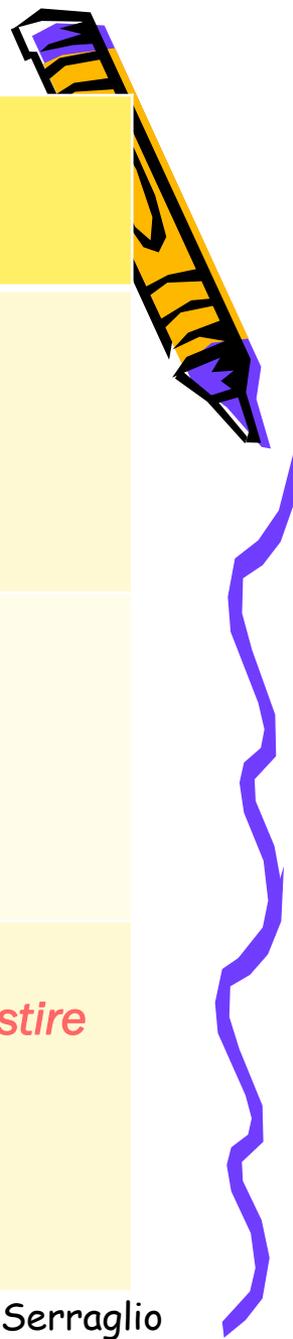
- motivare e influenzare
- gestire la visione e gli scopi

Standard e responsabilità:

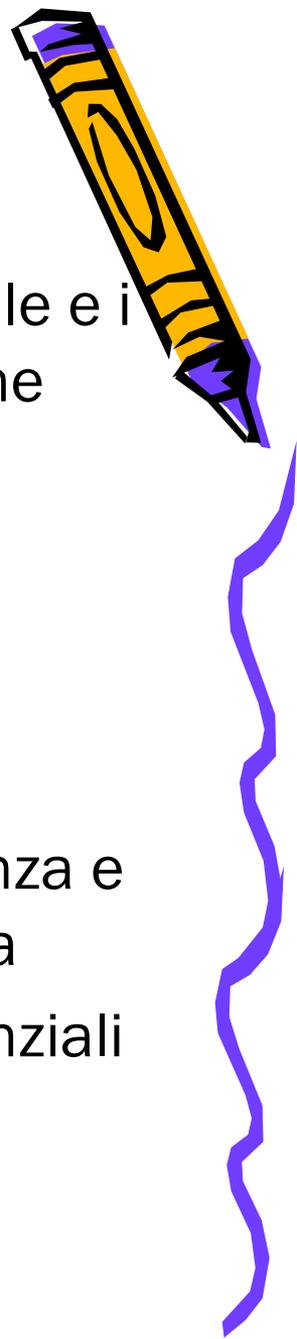
- responsabilità
- gestione qualità clinica e orientamento al servizio

Pianificare e decidere:

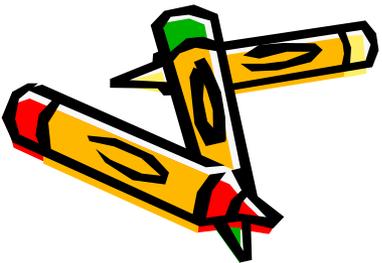
- Pianificare, stabilire priorità, *gestire il tempo*
- Problem Solving e innovazione
- Capacità in campo finanziario



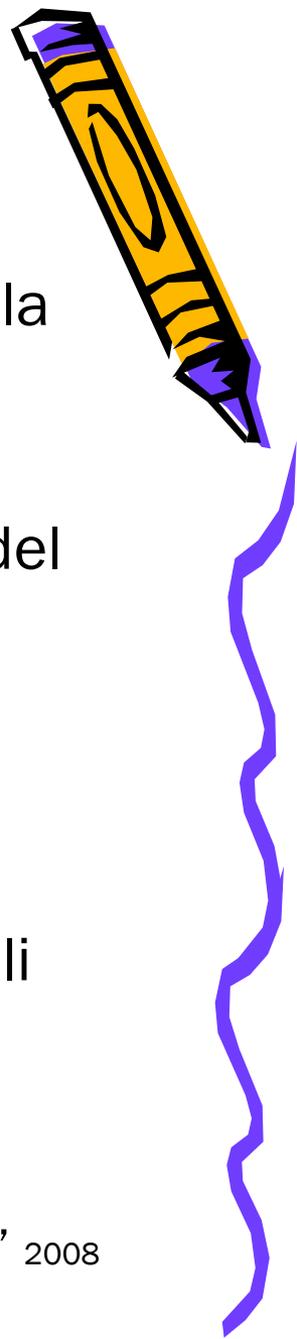
Conoscenze cliniche distintive del coordinatore infermiere



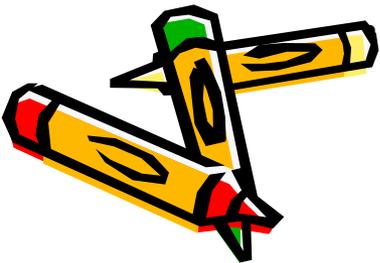
- Conoscere la metodologia del processo assistenziale e i modelli concettuali dell'assistenza per l'applicazione nei contesti operativi
- Conoscere l'ambito di competenza e autonomia dell'infermiere per promuovere l'integrazione professionale e l'assunzione di responsabilità
- Conoscere le linee guida e le evidenze scientifiche relative all'ambito clinico-assistenziale di competenza e le metodologie per la loro applicazione nella pratica
- Conoscere le principali procedure tecniche assistenziali per la gestione della complessità e delle risorse necessarie per metterle in atto



Conoscenze cliniche distintive del coordinatore infermiere



- Conoscere le strategie, i metodi e gli strumenti per la garanzia della sicurezza per le persone assistite e i professionisti
- Conoscere i metodi e gli strumenti per la gestione del rischio clinico
- Conoscere l'approccio dell'Health Technology Assessment per l'impatto che ha sulle scelte organizzative assistenziali
- Conoscere i problemi prioritari di salute e i principali quadri patologici per la gestione degli aspetti assistenziali e organizzativi

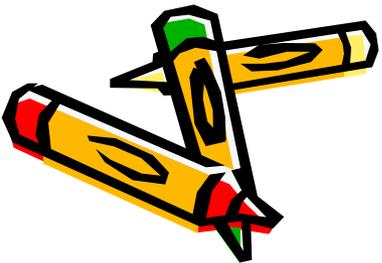


Pennini, Barbieri "La responsabilità del coordinatore delle professioni sanitarie" 2008

Valeria Serraglio

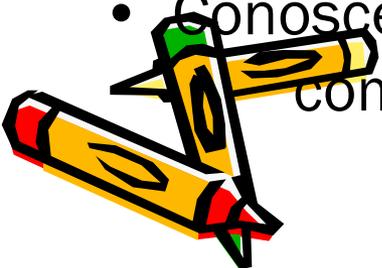
Conoscenze cliniche distintive del coordinatore fisioterapista

- Conoscere le basi teoriche della presa in carico fisioterapica nel processo del prendersi cura della persona e le strategie per promuoverne il maggior grado di autonomia possibile
- Conoscere l'ambito di competenza, responsabilità e autonomia del FT e degli altri profili professionali dell'area riabilitativa al fine di promuovere la valorizzazione e l'integrazione, assunzione diretta e reciproca di responsabilità
- Conoscere i principi, i metodi, i concetti e le tecniche di fisioterapia e i setting riabilitativi
- Definire all'interno di percorsi diagnostico-terapeutici strumenti e tempi di realizzazione dell'atto fisioterapico (dalla valutazione alla consulenza, al trattamento in fase sia di prevenzione, sia di cura e sia di riabilitazione)



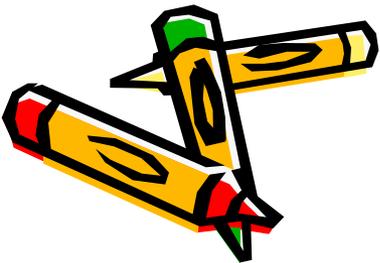
Conoscenze cliniche distintive del coordinatore fisioterapista

- Conoscere le tecniche di movimentazione dei carichi e dei trasferimenti dei pazienti, al fine di garantire sicurezza per il paziente e per gli operatori, inserite in un processo comunque di “recupero delle potenzialità” del paziente
- Conoscere le procedure di valutazione dei pazienti (utilizzo di strumenti come scale e schede validate)
- Conoscere metodiche di rilevazione e misurazione della complessità e del bisogno fisioterapico
- Conoscere elementi di risk management applicati alla pratica fisioterapica (es. appar. elettromedicali, cadute accidentali, mobilizzazioni)
- Conoscere le evidenze scientifiche della disciplina di competenza e le modalità di applicazione nella pratica



Conoscenze cliniche distintive del coordinatore Tecnico Sanitario di Radiologia Medica

- Conoscere le norme vigenti in materia di radioprotezione al fine di garantire sicurezza per il paziente e per gli operatori, mantenendo i migliori standard qualitativi diagnostici e terapeutici
- Conoscere le norme vigenti relative alla preparazione e manipolazione dei radiofarmaci e lo smaltimento dei rifiuti radioattivi
- Conoscere le normative vigenti e procedure di archiviazione digitale
- Conoscere le tecniche dell'Health Technology Assessment nell'acquisizione di nuove tecnologie sanitarie



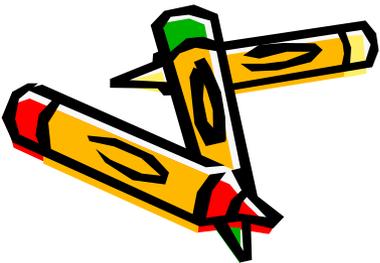
Conoscenze cliniche distintive del coordinatore Tecnico Sanitario di Laboratorio Biomedico

- Conoscere le normative vigenti in materia di prevenzione del rischio biologico per garantire la sicurezza degli operatori durante il trattamento, la conservazione, l'eliminazione dei campioni biologici
- Conoscere le indicazioni per l'utilizzo e la valutazione dei controlli di qualità, al fine di garantire il corretto andamento delle sedute analitiche
- Conoscere e contribuire alla produzione e diffusione delle raccomandazioni e delle modalità operative relative alla corretta informazione al paziente, alla raccolta, conservazione e trasporto dei campioni biologici



Conoscenze cliniche distintive del coordinatore Tecnico Sanitario di Laboratorio Biomedico

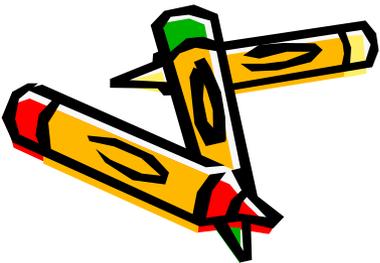
- Conoscere i principi , i metodi e le tecnologie di analisi per implementare i test più idonei a soddisfare i quesiti clinici in termini di appropriatezza, efficienza ed efficacia
- Conoscere le normative vigenti e e le modalità operative relative al trattamento, alla conservazione e trasmissione informatica e cartacea dei dati analitici al fine di garantire sicurezza, tracciabilità e rispetto della privacy
- Conoscere i principi per la gestione del rischio applicati alla pratica di laboratorio: introduzione di schede di incident reporting e applicazione delle metodologie atte a individuare le criticità che originano rischi per il paziente, adottando opportune misure di contenimento



Leadership e intelligenza emotiva

Spunto di riflessione e confronto sul
concetto di:

Intelligenza emotiva = tipo di intelligenza
“sociale”, implica capacità di monitorare
emozioni proprie e di altri, di distinguere
tra di esse e di utilizzare le relative
informazioni come guida al pensiero e
all'azione

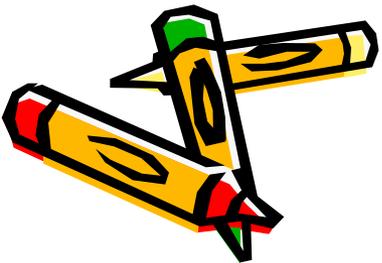


Leadership e intelligenza emotiva

“Essa rappresenta una combinazione di abilità cognitive ed emotive. Ciò riflette la crescente convinzione delle neuroscienze: cognizione ed emozione sono interconnesse nella vita mentale (attraverso forti connessioni tra centri emotivi e neocorteccia) piuttosto che discrezionalmente indipendenti, specialmente in processi complessi di presa di decisioni, autoconsapevolezza, efficace autorealizzazione, motivazione, empatia e relazioni interpersonali...”

Emmerling e Goleman 2003

Valeria Serraglio



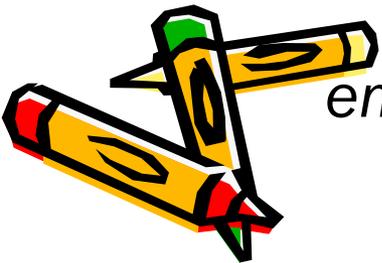
Le capacità che caratterizzano l'I.E.

- **Autoconsapevolezza**: capacità di leggere le proprie emozioni non appena si presentano
- **Gestione delle emozioni** in modo appropriato al contesto (stati d'animo: ansia, paura, collera, tristezza)
- **Automotivazione**, incanalando le emozioni al servizio dell'obiettivo; controllo degli impulsi e capacità di rimandare gratificazioni
- **Empatia**: assumere il punto di vista dell'altro, riconoscere e condividere le sue emozioni e preoccupazioni (dovrebbe essere sempre presente nelle professioni "d'aiuto")
- **Gestione delle relazioni** = competenza sociale che può arrivare fino ad aiutare altri a gestire le loro emozioni



Leadership e intelligenza emotiva

- *Herbert e Edgar in “Nursing Leadership”*: ampia analisi della letteratura e delle ricerche fatte che evidenzia che nel confronto tra i migliori leader e i leader di media capacità emergono differenze dovute per l’80% a intelligenza emotiva più che a capacità cognitive.
- *Cummings in “Nursing Leadership”*: leader “risonanti” e leader “dissonanti” come sintesi dei vari stili.
- ***Visionario, coach, affiliativo e democratico sono risonanti:*** portano a creazione di ambienti di lavoro armoniosi e di sostegno al personale
- ***Autoritario, prescrittivo, direttivo sono dissonanti:*** indeboliscono le fondamenta del successo del personale, creano mancanza di armonia e perdita del contatto emozionale con i collaboratori



ASCOLTO ATTIVO

“Un buon leader parla per il 20% e ascolta per l’80%”

Ascoltare comporta utilizzo di tutti i canali percettivi in modo “attivo” = rende partecipi del successo dell’interazione sia l’emittente che il ricevente dei messaggi

Prestare la massima attenzione anche alle componenti non verbali: postura, gestualità, sguardo, espressione del viso, tono della voce

Guardare chi sta parlando, esprimere interesse, fare segni di assenso, prendere appunti, sollecitare... comunica un senso di accettazione profondo, che coinvolge anche emozioni e stati d’animo

Watzlavick “Pragmatica della comunicazione umana”

Valeria Serraglio



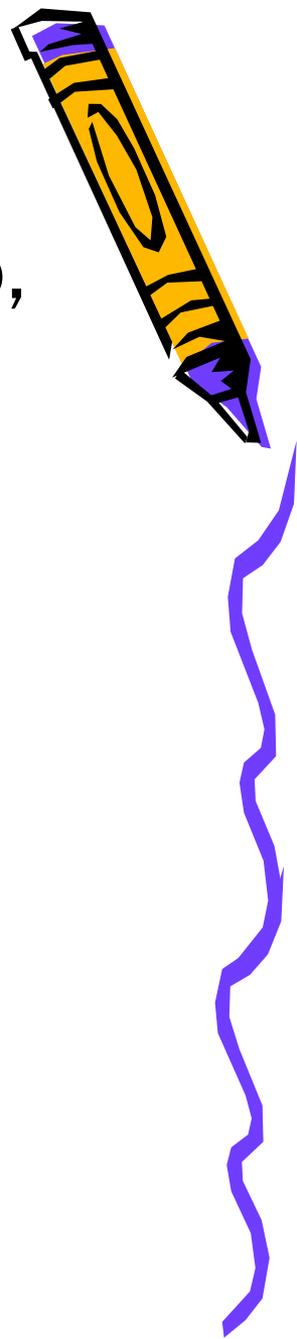
ASCOLTO ATTIVO

Ascolto attento, empatico, non valutativo, non impositivo produce:

- miglior acquisizione di informazioni
- maggior controllo delle situazioni
- minore conflitti tra e con i collaboratori
- maggiore stima da parte loro

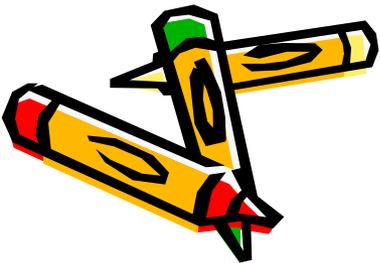
Richiede distacco temporaneo dai propri schemi di pensiero, da pregiudizi e preoccupazioni per entrare nel mondo dell'altro col massimo rispetto.

Valeria Serraglio



Coordinatore: ciò che è e ciò che potrebbe essere

- Vale nella misura in cui è capace di sistemare le cose ragionando a modo suo
- Lavora a ritmo serrato
- E' tormentato da ciò che potrebbe fare e da ciò che deve fare
- Deve imparare a esercitare la propria superficialità con competenza
- Partecipa solo quando la partecipazione ha valore tangibile



Coordinatore: ciò che è e ciò che potrebbe essere



- Ama l'informazione corrente
- Deve essere ovunque
- Non adotta mai lo stesso approccio per un giorno intero
- Mantiene l'omeostasi per tenere l'organizzazione nella direzione giusta
- Cura i confini dell'organizzazione
- Deve rafforzare la cultura
- Deve affinare la capacità di riflettere mentre



Coordinatore: ciò che è e ciò che potrebbe essere



- Deve spesso fingersi sicuro di sé
- E' importante nella misura in cui aiuta le altre persone a essere importanti
- Deve sviluppare un'elevata tolleranza al disordine
- Deve dividere le sue informazioni privilegiate con altre persone
- E' imperfetto, ma i suoi difetti non sono fatali
- Deve impegnarsi nell'autosviluppo (apprendimento continuo, autodiagnosi e autogestione)

• Deve essere consapevole

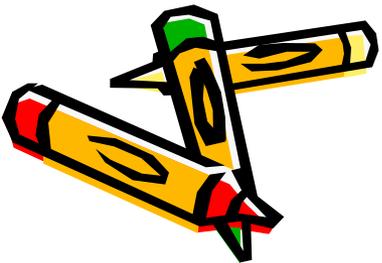
Mintzberg 2010

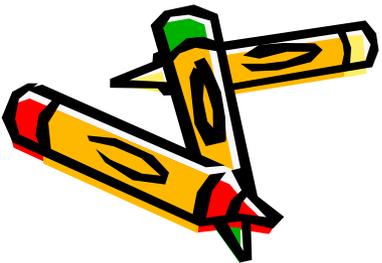


CHI E' PER NOI?

PROFILO DI RUOLO

- Costruiamo il profilo del coordinatore adeguandolo al contesto locale e specifico: Nocsae diverso dagli altri ospedali...
- Confrontiamo il profilo con l'atto aziendale: cosa ci chiede l'organizzazione...
- Confrontiamo entrambi con i bisogni dei nostri collaboratori e dei nostri utenti...





Proviamo a progettare il nostro futuro...

Valeria Serraglio