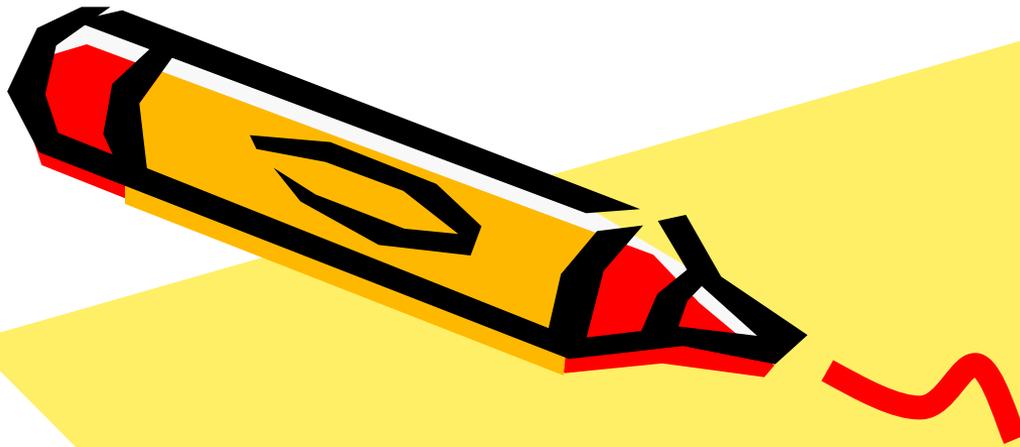


SERVIZIO SANITARIO REGIONALE
EMILIA-ROMAGNA
Azienda Unità Sanitaria Locale di Modena



La LEADERSHIP in ambito assistenziale

Spunti dal Corso di formazione per
coordinatori – Nocsae 2012

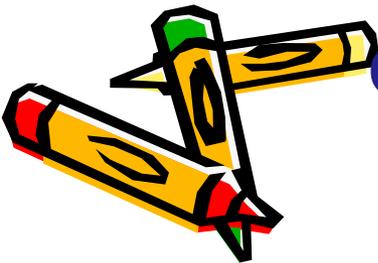


Modena, 6 giugno 2013

Da dove siamo partite...



...da un caffè al bar assieme (3 infermiere, 3 tecnici, 1 fisioterapista), raccontandoci i quotidiani problemi di “gestione” e le sollecitazioni costanti dei coordinatori sulle loro (e nostre) esigenze di essere all’altezza del ruolo e delle aspettative dei pazienti, dei colleghi e dell’azienda...



Il gruppo pensa e progetta...

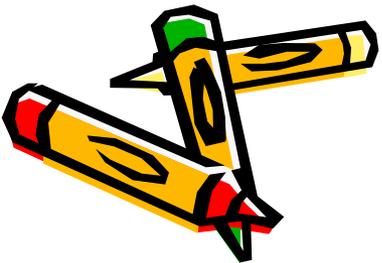


Barbara Borelli, Barbara Ferrari, Patrizia Bertacchi (le 3 infermiere)

Lia Veroni, Pasquale Costantino, Vania Galli (i 3 tecnici)

Valeria Serraglio (la fisio)

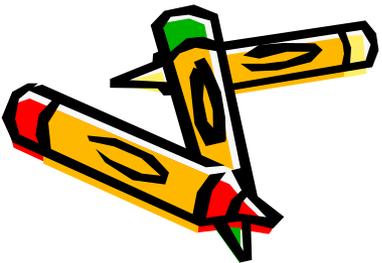
...e una buona dose di coraggio, o forse di pazzia!



Cosa deve contenere
la cassetta degli attrezzi
del coordinatore?



Competenze di management...?
Competenze di leadership...?
Che altro?...la gestione del tempo?



Ci siamo rimesse a studiare...

Morelli-De Togni "I coordinatori infermieristici"
Guerini 2010, usato a piene mani come
strumento di indagine e di lavoro...

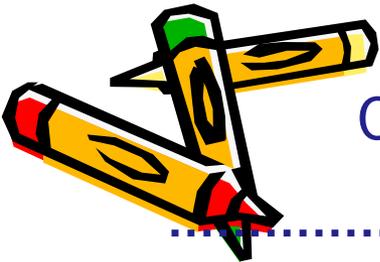
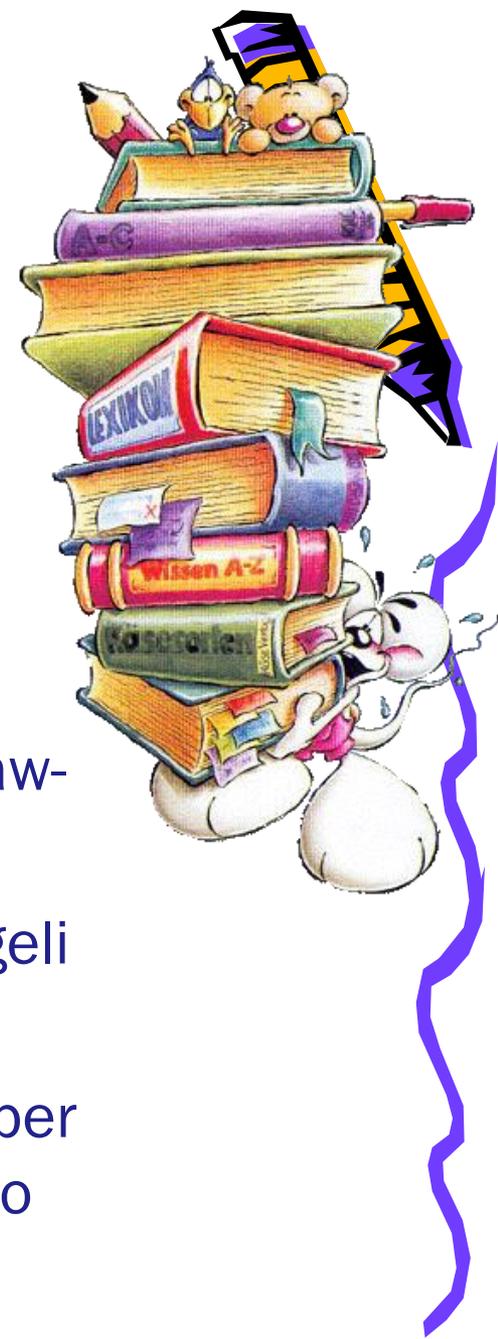
Calamandrei-Pennini "La leadership in campo
infermieristico" McGraw-Hill - 2006

Pennini A. - Barbieri G. " Le responsabilità del
coordinatore delle professioni sanitarie" McGraw-
Hill - 2011

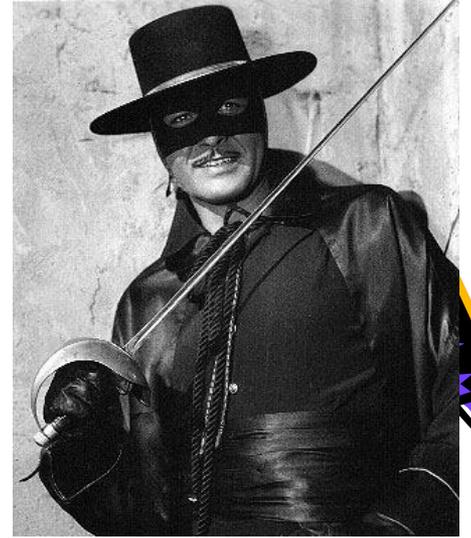
Mintzberg H. "Il lavoro manageriale" - Franco Angeli
- 2010

Quaglino G.P. "Leadership. Nuovi profili di leader per
nuovi scenari organizzativi" Raffaello
Cortina - Milano -1999

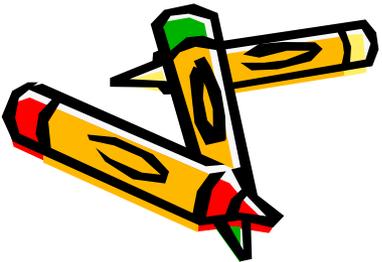
.....e altri.....



Il coordinatore questo sconosciuto...

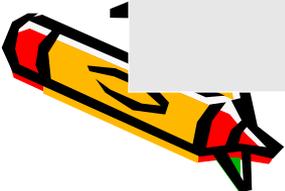


- ❖ Questionario: io mi racconto...
- ❖ Laboratori a tema, guidati dai tutors...
- ❖ Ci confrontiamo sui risultati dei lavori di gruppo...
- ❖ Facciamo sintesi assieme...
- ❖ Progettiamo il futuro...





	La leadership è...	La nostra esperienza:
Legittimazione	Esercitare influenza in base alla propria motivazione e al riconoscimento da parte del gruppo	<ul style="list-style-type: none">✓ Consapevolezza e riconoscimento del nostro ruolo (da p. primario-medici)✓ Comprensione del ruolo (da p. collab)✓ Rispetto (da p. dei pz/parenti) <p>ASPETTATIVA MOLTO FORTE E CORRETTA, ALTA VALENZA FORMALE E INFORMALE</p>
Orientamenti	Creare visione e strategia per il futuro. Decidere come agire oggi basandosi sulla visione che si ha del futuro	<p>Non emerge dai gdl</p> <p>AMBITO CRITICO: LA VISION RISENTE DELLE DIFFICOLTA' LEGATE ALL'ORGANIZZAZIONE AZIENDALE</p>
Scopi	Creare cultura condivisa, favorire crescita dei collaboratori, ridurre confini gerarchici	<ul style="list-style-type: none">✓ Disponibilità per la crescita professionale✓ Trattamento equo e coerenza (aspettativa dei collaboratori)✓ Collaborazione sulle politiche di reparto (da p. primario)
Focus	Concentrare l'attenzione sulle persone, influenzarle	<ul style="list-style-type: none">✓ Risoluzione dei problemi e dei conflitti





	La leadership è...	La nostra esperienza:
Relazioni	Comportarsi da coach: <ul style="list-style-type: none">• vicinanza emotiva• apertura al nuovo• ascoltare• coraggio	<ul style="list-style-type: none">✓ Ascolto e tutela ©✓ Anteporre i bisogni del personale ©✓ Lavorare in armonia (C)✓ Facilitatore (PP)✓ Rendere il clima più sereno (P)✓ Che preveda i bisogni (C)✓ Mediare sempre (P)✓ Fidelizzazione, essere ricordati (PP)✓ Risolutori dei problemi sociali/psicologici (PP)
Principi	Diversità, motivazione, discontinuità	Crede, obbedire, combattere (D) = riporta all'AREA DELLA MOTIVAZIONE, base fondante di ogni attività umana, che non si può, però, imporre!
Metodi	Raccogliere abbastanza dati da poter decidere ora	Essere sul pezzo e raggiungere l'obiettivo (da p. primario)
Risultati	Favorire o creare cambiamento	Non emerge dai gdl, si lavora spesso "a testa bassa" – "dissonanza"



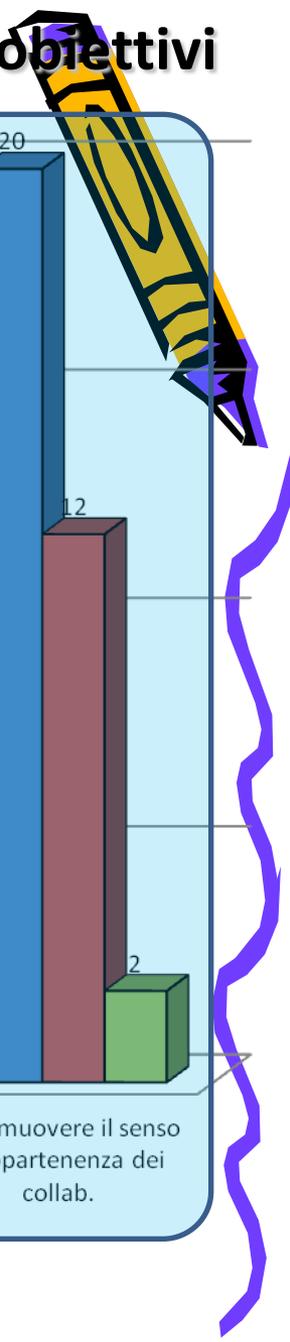
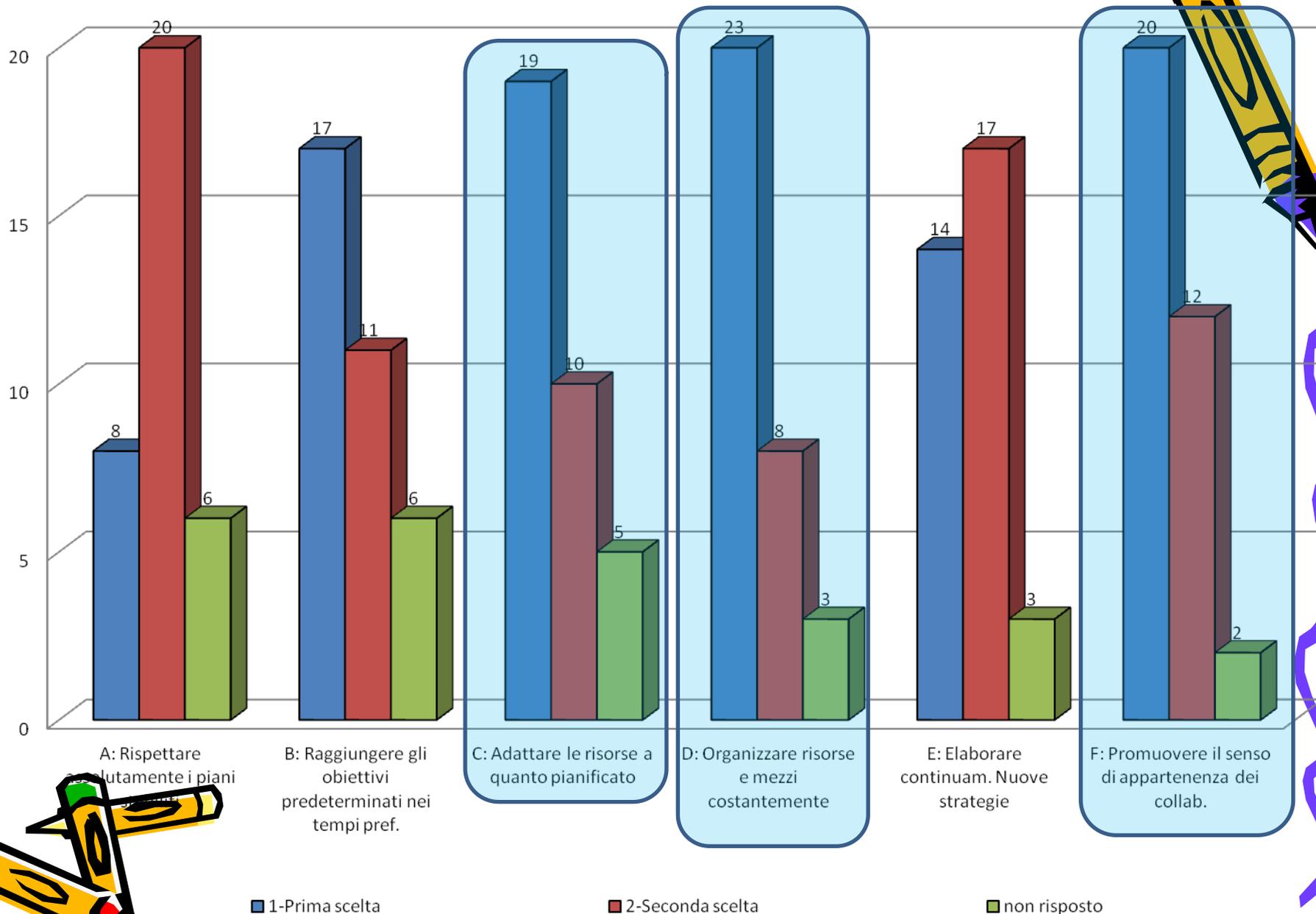
	Il Management è...	La nostra esperienza:
Piano dell'informazione	<ul style="list-style-type: none"> •Monitorare •Controllare •Comunicare 	<ul style="list-style-type: none"> ✓Cane da guardia (M) ✓Risparmiare risorse/contenere lo straordinario (D) ✓Controllo di tutta l'organizzazione (P) ✓Il proprio controllore(P) ✓curatori della perfezione(PP) ✓Portavoce nei confronti degli altri (M)
Piano dell'azione	<ul style="list-style-type: none"> •Gestire progetti •Governare il tempo, lo stress, la carriera •Programmare(stabilire le priorità, l'agenda) •Dirigere: persone, gruppi e l'org. •Amministratore •Competenze 	<ul style="list-style-type: none"> •Risparmiare risorse/contenere lo straordinario (D) •Risolutori di problemi(D) •Decidere su aspetti a volte non chiari(D) •Manager invisibili (D) •Eseguire sempre le richieste della DS (P) •Tuttofare © •Competente (PP) •competenze limitate (M)
Principi Risultati	<ul style="list-style-type: none"> •Mantenere la stabilità •sicurezza 	<ul style="list-style-type: none"> •Tutela © •Tuttofare © •Sopperire alle loro carenze/capacità (M) •Risolutore dei propri problemi (M) •Creatori di una buona immagine (D) •Decodificatore dei messaggi nascosti (P)



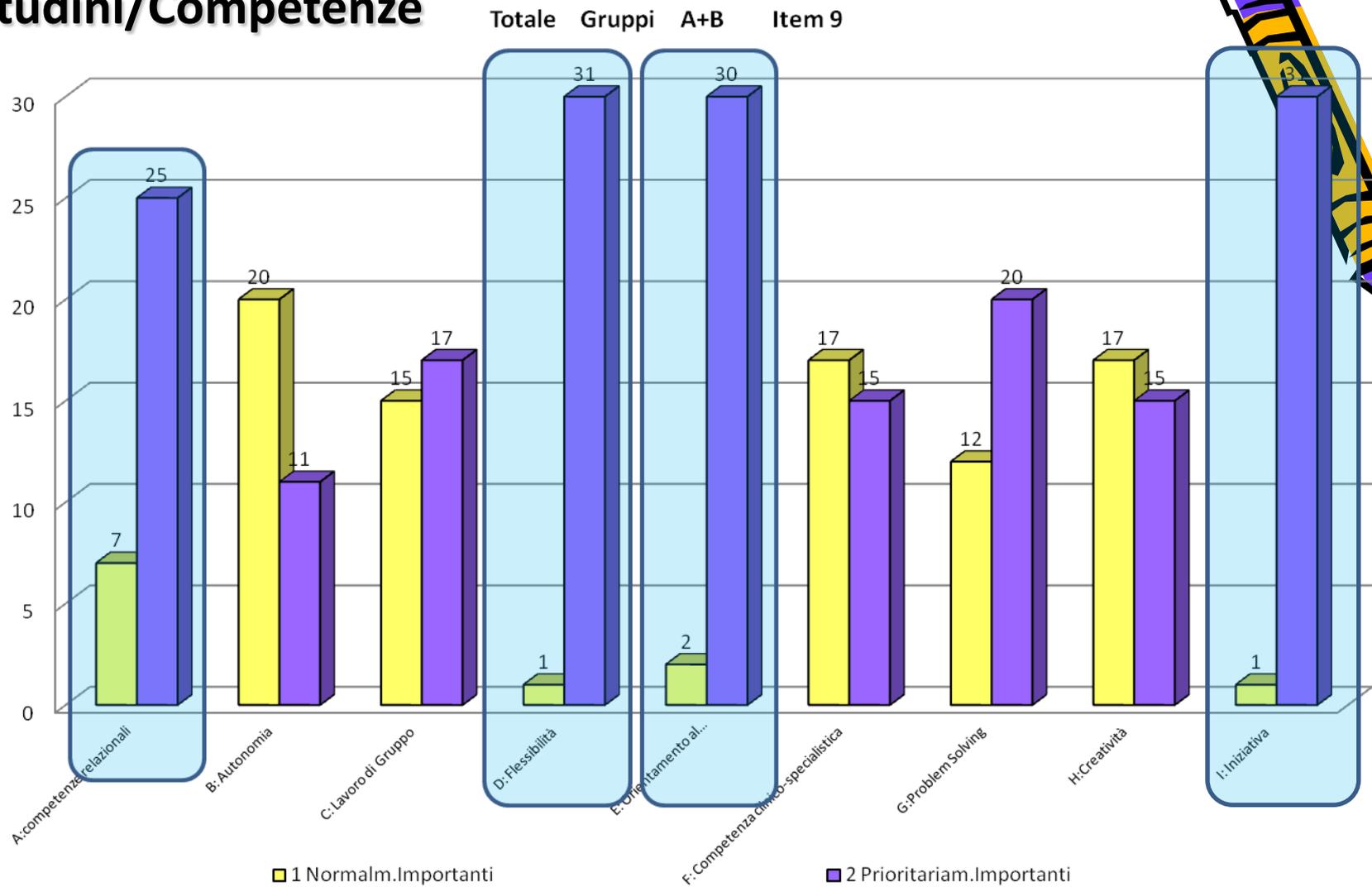
FASE 1: QUESTIONARIO INIZIALE

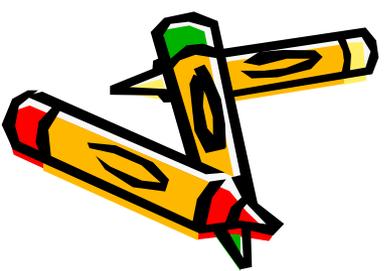
2-Secondo lei nello svolgimento del suo lavoro è più importante...

Utilizzo capacità: obiettivi



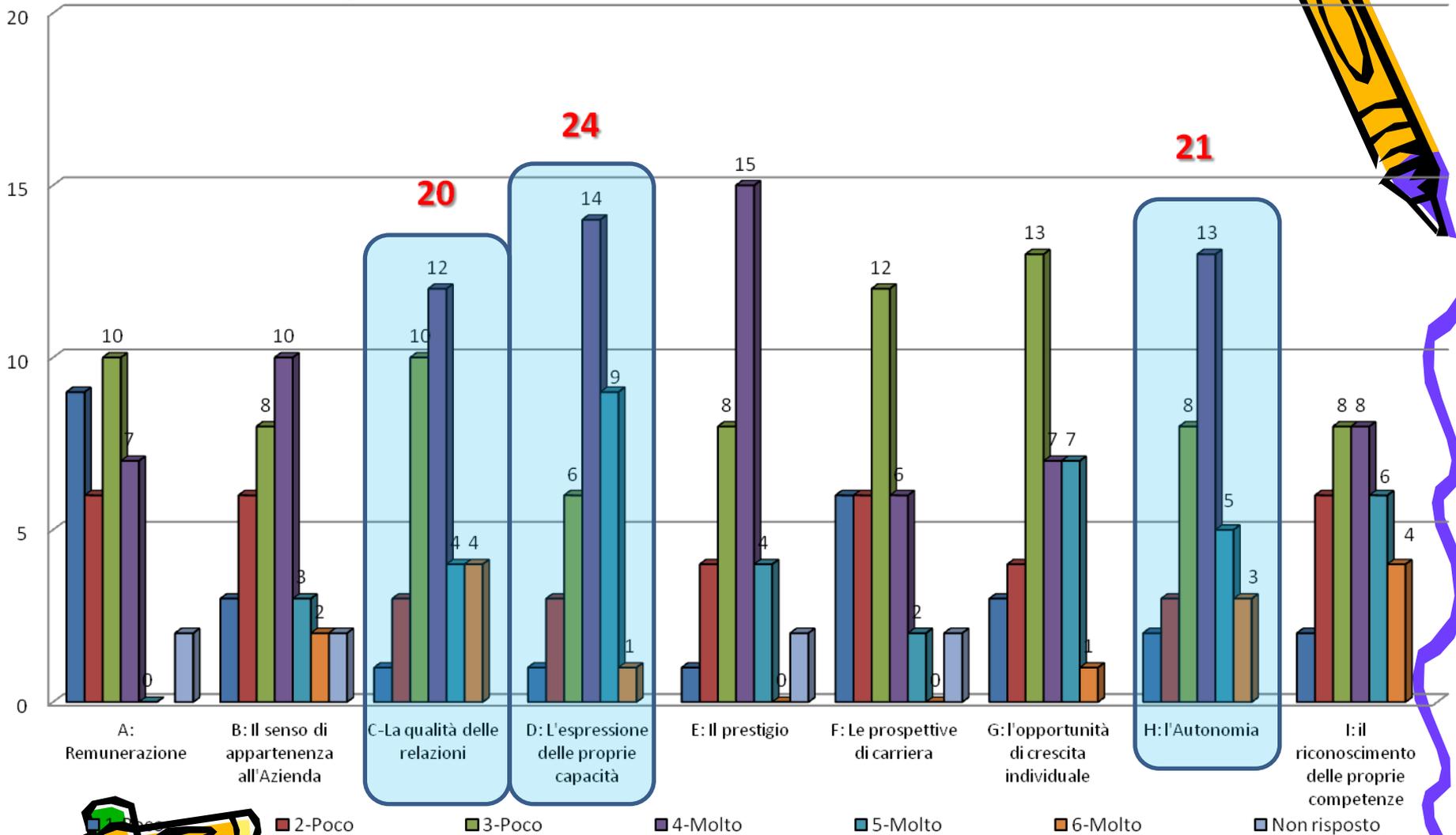
Attitudini/Competenze



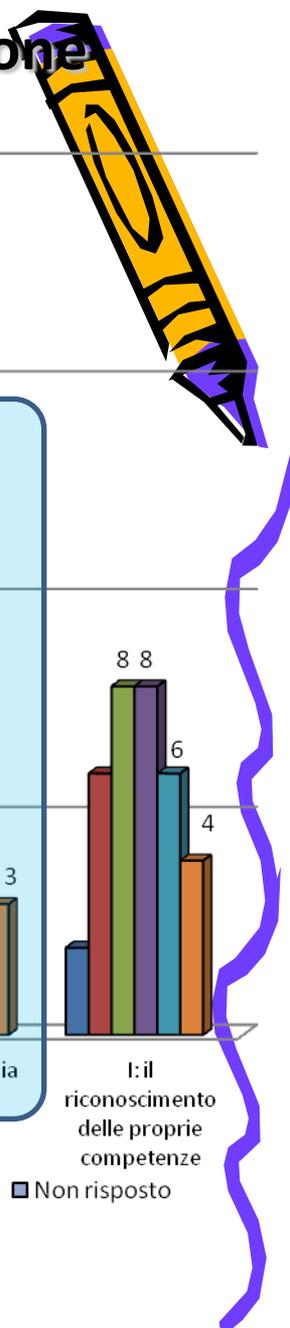
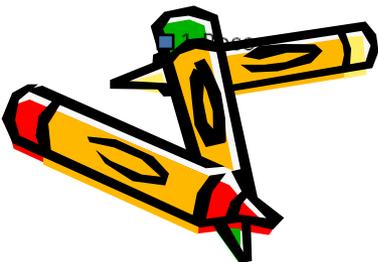
- 
- 1- Iniziativa**
 - 2- Flessibilità**
 - 3- Orientamento al paziente, competenze di cura**
 - 4- Competenze Relazionali**

Utilizzo Attitudini/Competenze: grado di soddisfazione

FASE 1 : QUESTIONARIO INIZIALE 3-Quali bisogni sono soddisfatti dal suo lavoro attuale?



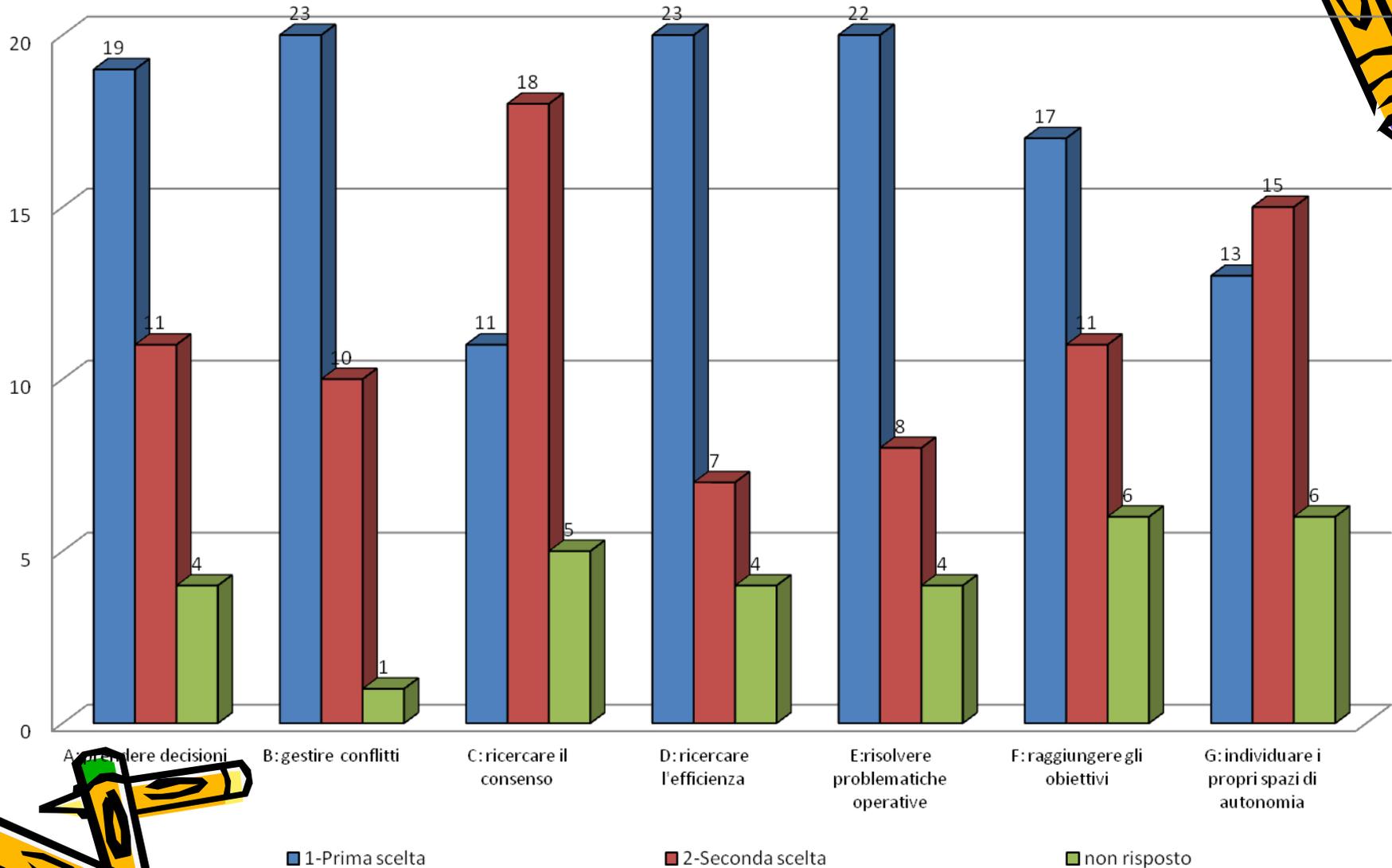
- 1- Espressione delle proprie capacità
- 2- Autonomia
- 3- Qualità delle Relazioni



Situazioni-Difficoltà

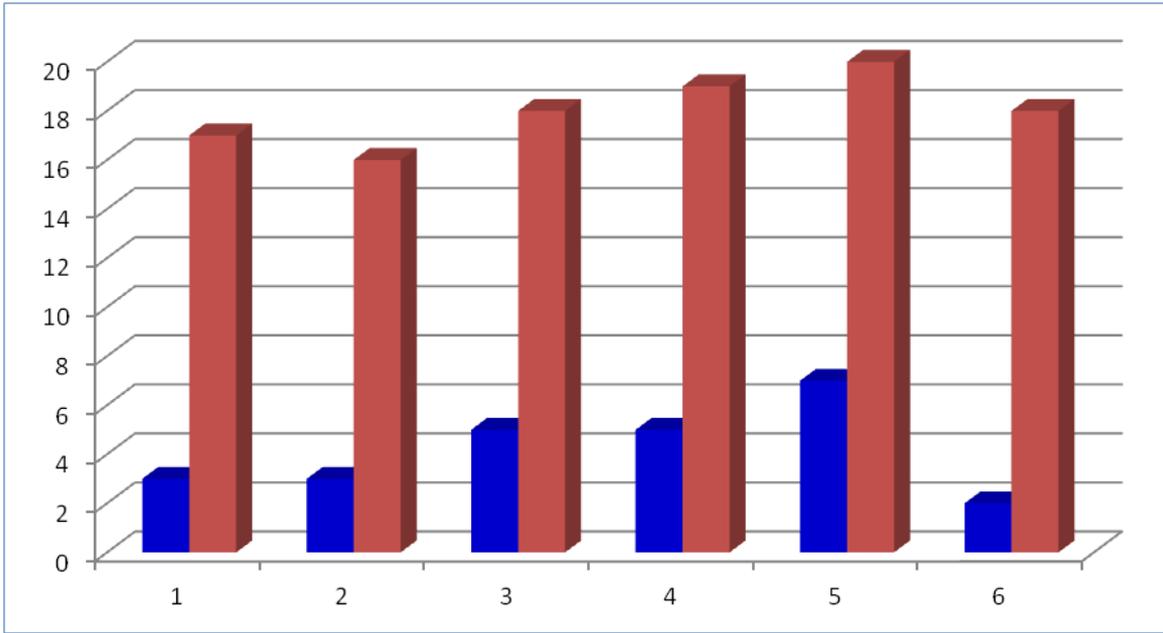
FASE 1 : QUESTIONARIO INIZIALE

7-Quali fra le seguenti situazioni le richiedono un maggior impegno?



QUASI TUTTO!

ITEM 16 : ASSERTZIONI

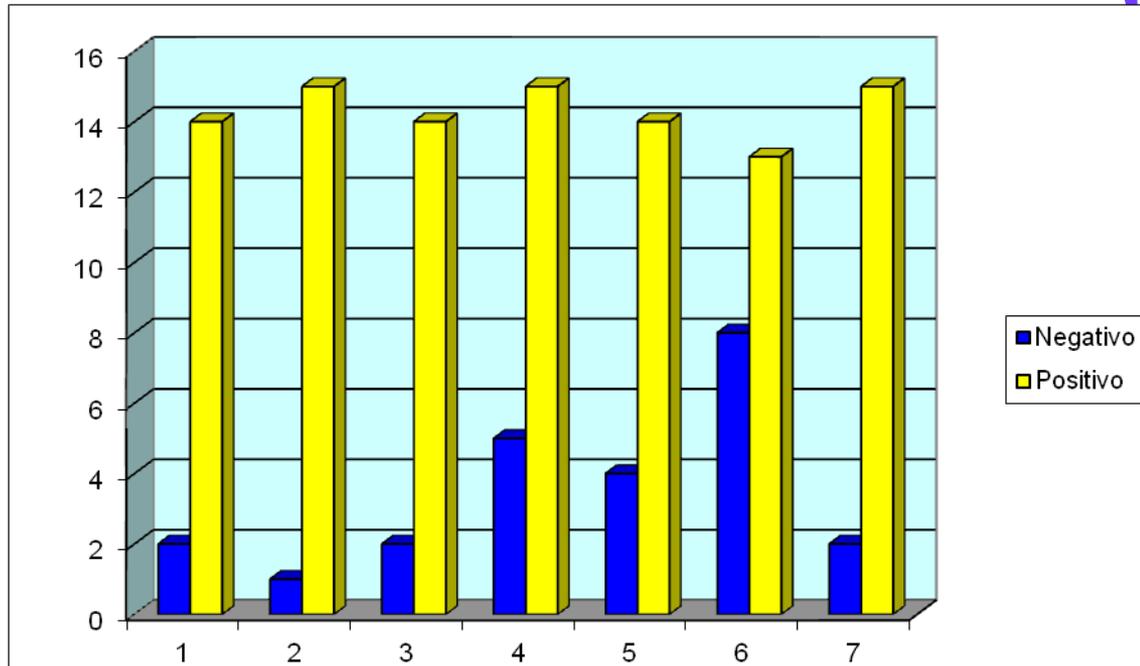


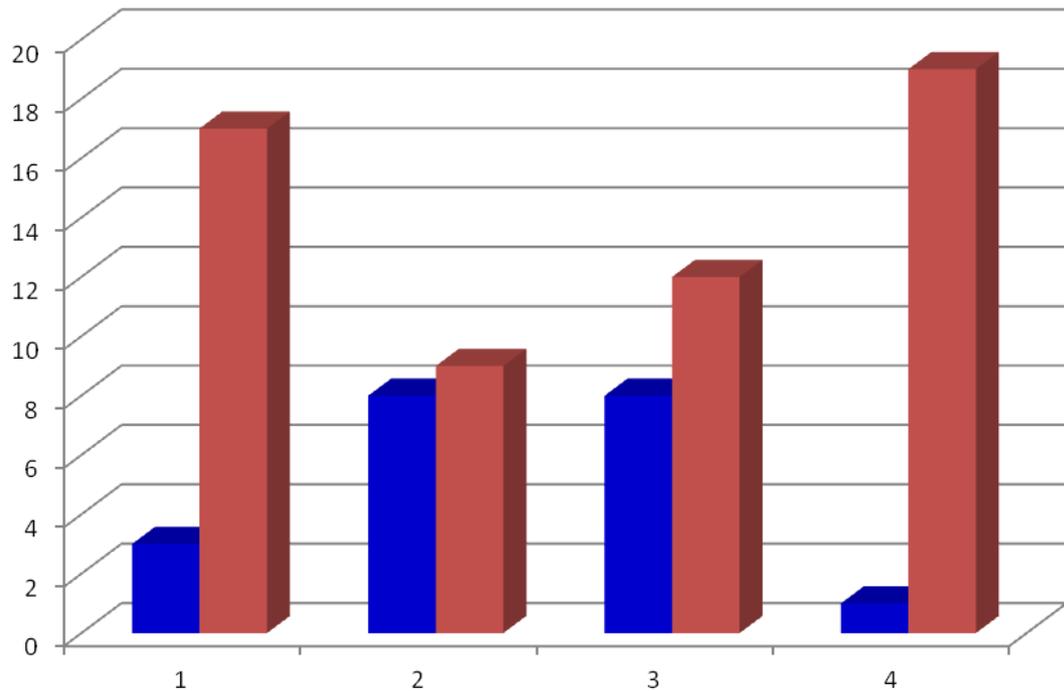
COLLABORATORI A

- 3-Disponibilità al cambiamento
- 4-Comprensione del ruolo
- 5-Elasticità

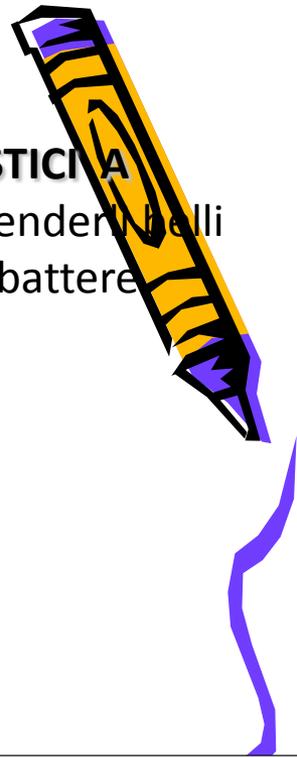
COLLABORATORI B

- 4-FIDUCIA
- 5-ESSERE PROPOSITIVI
- 6-RISOLUZIONE DEI CONFLITTI SUBITO IN AUTONOMIA

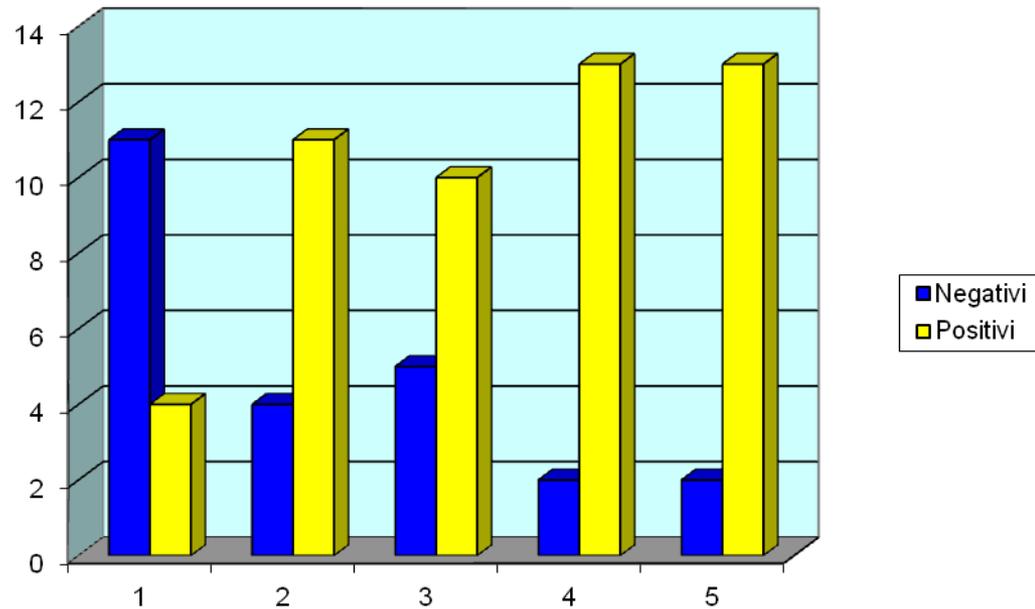
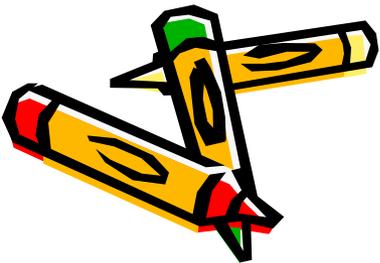




DIRIGENTI INFERMIERISTICI A
 2-Buona immagine per renderli belli
 3-Credere obbedire combattere



DIRIGENTI INFERMIERISTICI B
1- RIDEFINIZIONE DEI RUOLI
 2-PRENDERE DECISIONI SU ASPETTI
 NON CHIARI
 3-ORARIO LAVORO (CAMBI)

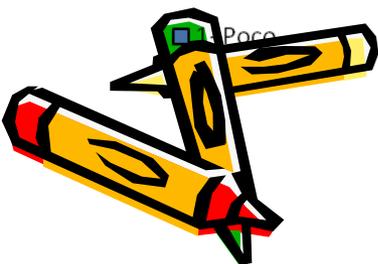
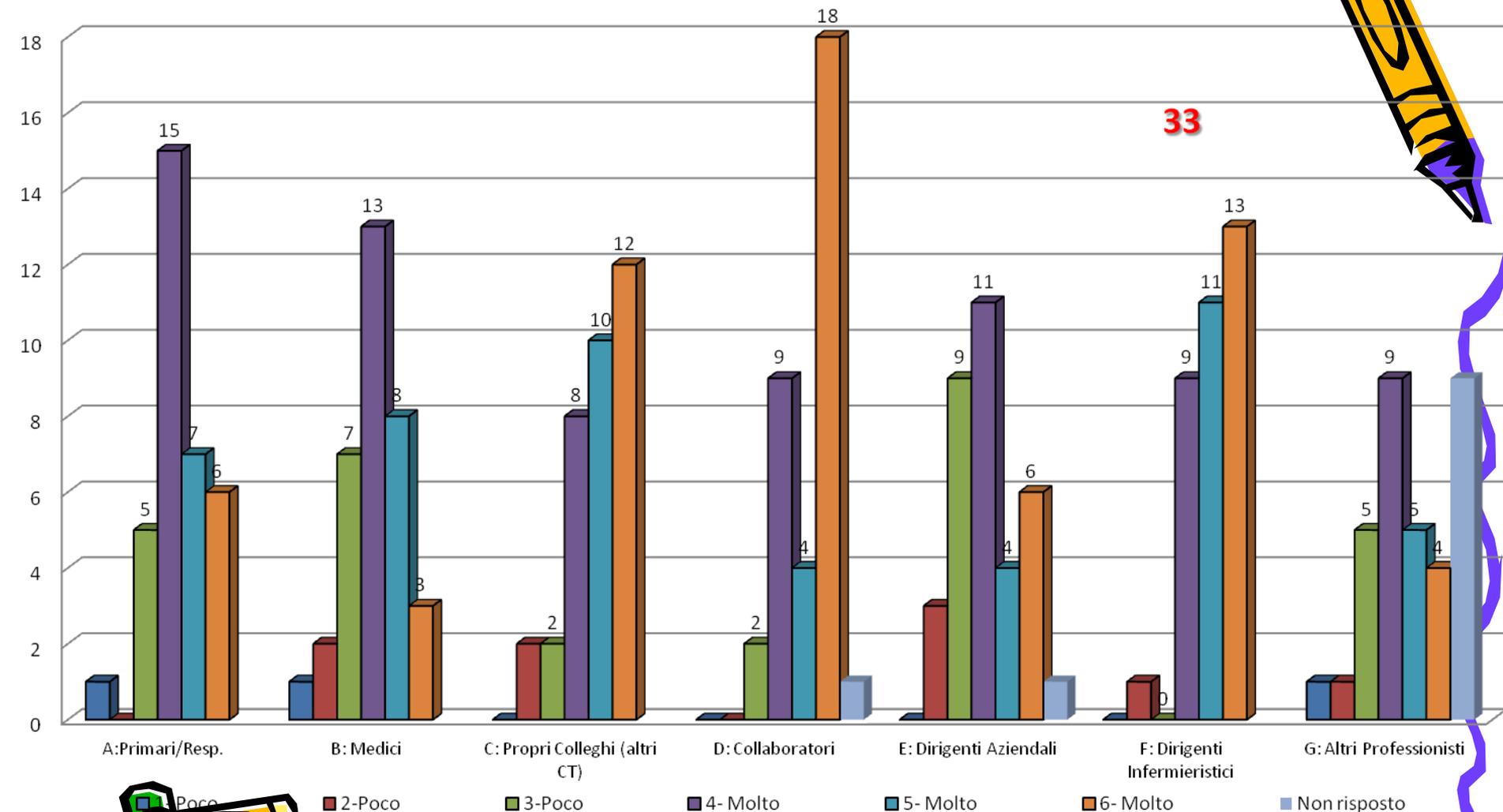


FASE 1 : QUESTIONARIO INIZIALE

4-Quanto la **qualità della relazione** che ha con le seguenti persone incide in maniera positiva sui risultati del suo lavoro?

31

33



- 1- Dirigenti Infermieristici**
- 2- Collaboratori**
- 3- Propri Colleghi (altri CT)**

SINTESI

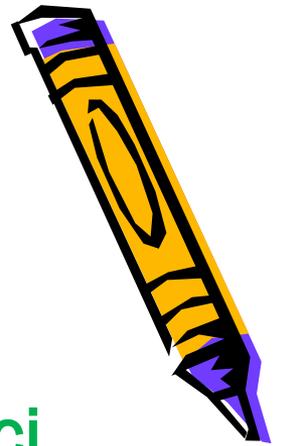


- I collaboratori ci vogliono LEADER
- I medici/primari/dirigenti infermieristici ci vogliono MANAGER (e un po' leader)
- I pazienti e i parenti ci vogliono sia LEADER che MANAGER
- Noi vorremmo essere coach e leader assonanti, ma siamo costantemente nel frullatore, spesso in solitudine



STILI DI LEADERSHIP

- **AUTORITARIO – COERCITIVO:** i medici ci vorrebbero così!
- **PATERNALISTICO – PRESCRITTIVO:** i primari ci vorrebbero così! (ruolo del caposala storico?)
- **AFFILIATIVO – DIRETTIVO** (Dirigenti Inf. e pazienti/parenti)
- **DEMOCRATICO:** i collaboratori ci vorrebbero così!
- **TRASCINATORE – COINVOLGENTE**
- **ALLENATORE (“coach”):** i collaboratori ci vorrebbero anche così!
- **PERMISSIVO –ORIENTATO ALLA DELEGA**



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



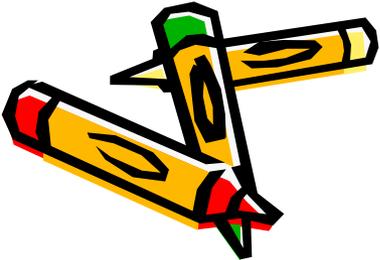
Modalità di Leadership

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



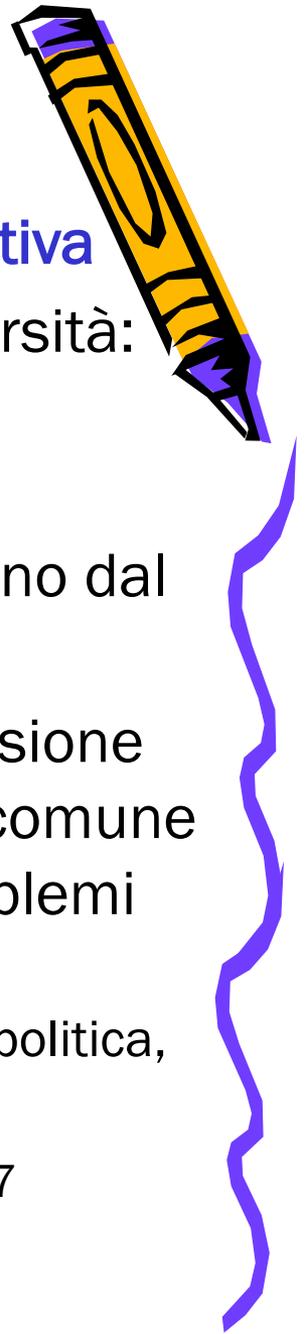
Leadership Connettiva

Interdipendenza e diversità:

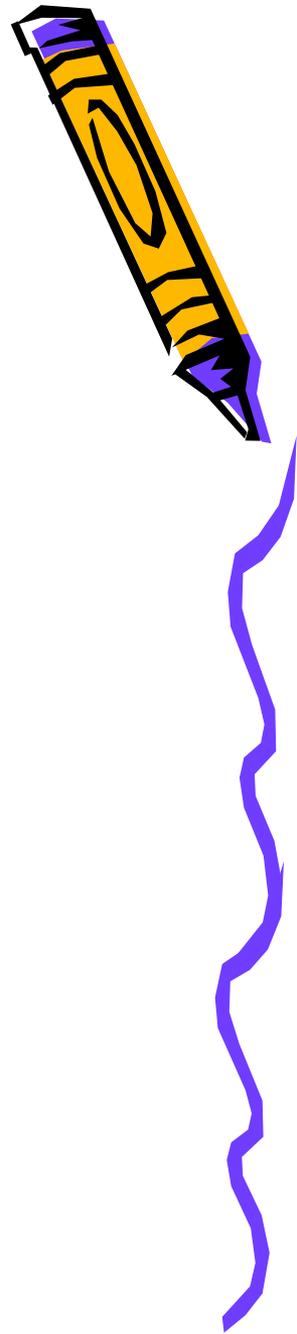
Collaborazione tramite alleanze, network e coalizioni che nascono dal bisogno di identità

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

Lipman-Blumen 1997



SINTESI



Le modalità prevalenti di leadership:

- Situazionale
- Servant

La caratteristica principale:

Intelligenza emotiva

Lo sviluppo futuro:

- Empowering?



Leadership empowering

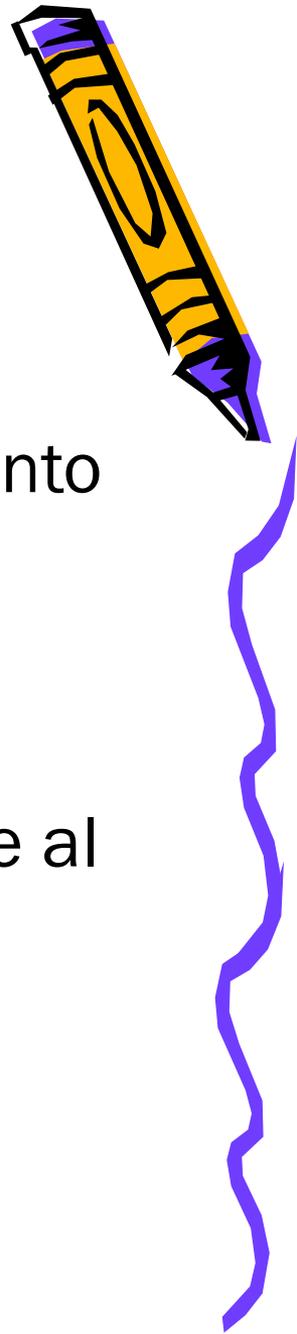
Dalla leadership trasformativa, di cui è un'evoluzione, alla prassi delle relazioni ispirate all'empowerment.

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.



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

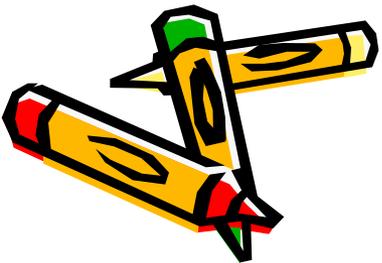
Nye 2009



Leadership e intelligenza emotiva

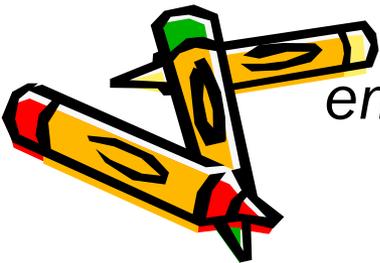
“Essa rappresenta una combinazione di abilità cognitive ed emotive. Ciò riflette la crescente convinzione delle neuroscienze: cognizione ed emozione sono interconnesse nella vita mentale (attraverso forti connessioni tra centri emotivi e neocorteccia) piuttosto che discrezionalmente indipendenti, specialmente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

Emmerling e Goleman 2003



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



CHI E' PER NOI?

PROFILO DI RUOLO

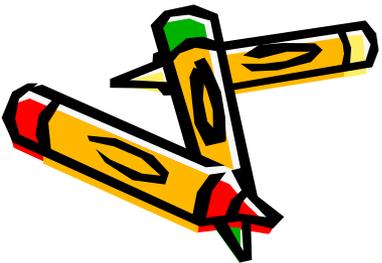
- Costruiamo il profilo “basic” del coordinatore, adeguandolo al contesto locale e specifico?
- Confrontiamo il profilo con l’atto aziendale: cosa ci chiede l’organizzazione?
- Confrontiamo entrambi con i bisogni dei nostri collaboratori e dei nostri utenti?
- Progettiamo la nostra crescita...



E adesso...?

Vogliamo diventare protagonisti della nostra formazione:

- Area della relazione-comunicazione (competenze “emotive” e “pragmatica delle relazioni - Goleman - Watzlavick)
- Le norme per la gestione del personale
- La gestione del tempo
- Usciamo dall’ospedale per conoscerci meglio (è nata la “comunità di professionisti)

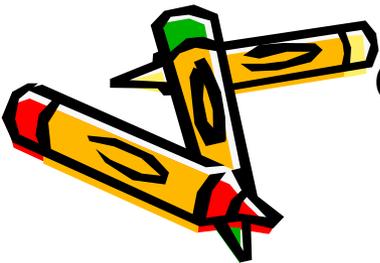
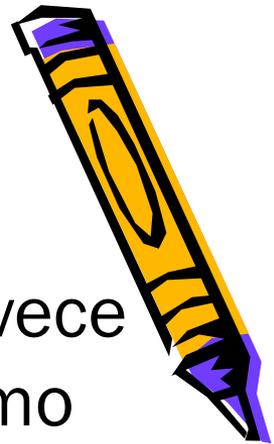


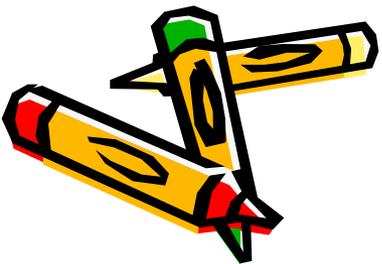
Management e leadership

“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





Il nostro ruolo lo scriviamo noi...

