

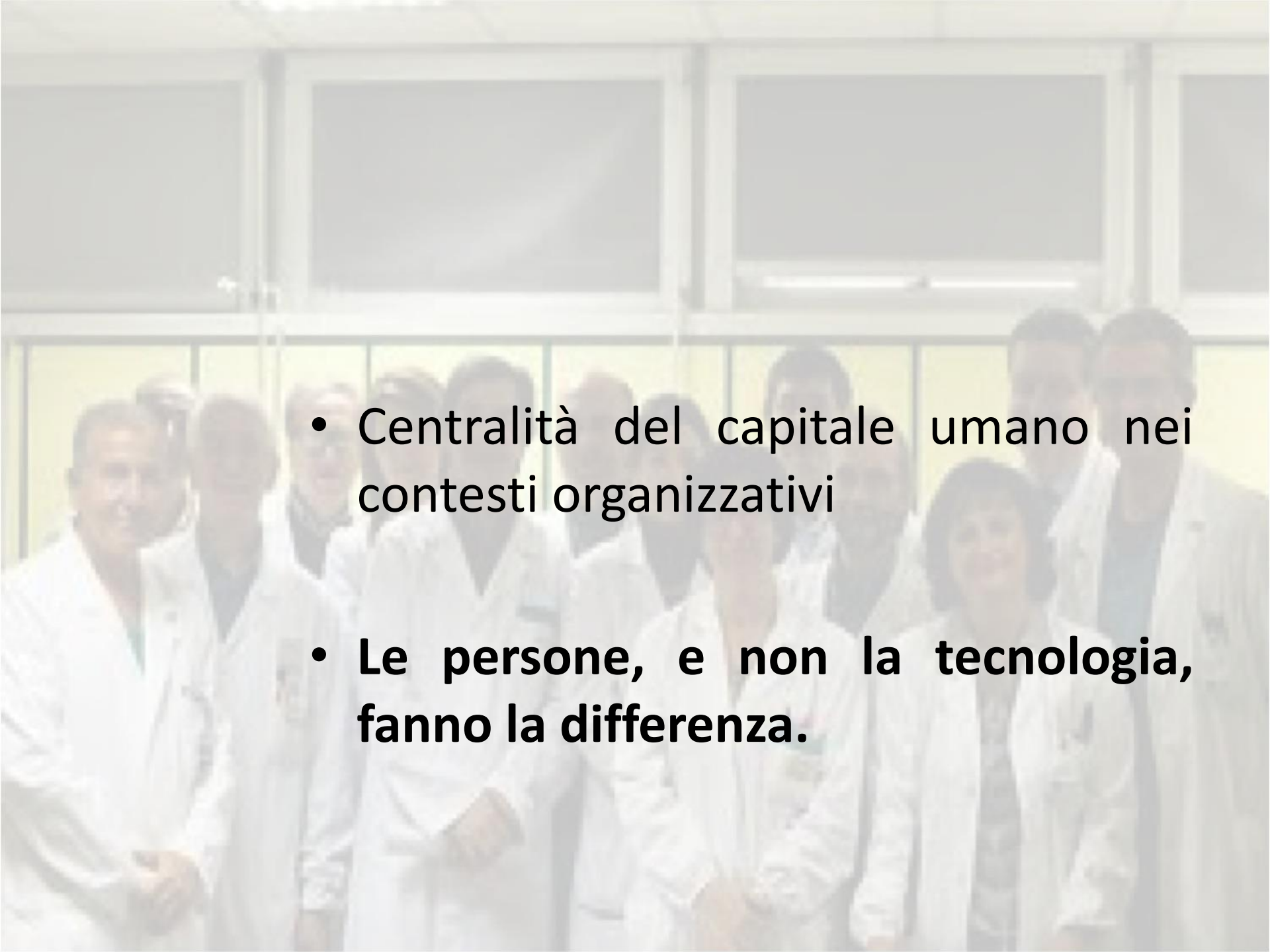
Management Sanitario
per Direttori di Struttura Complessa

Messina 2014



Motivazione e stili direzionali
Il DSC e la gestione dei gruppi di lavoro

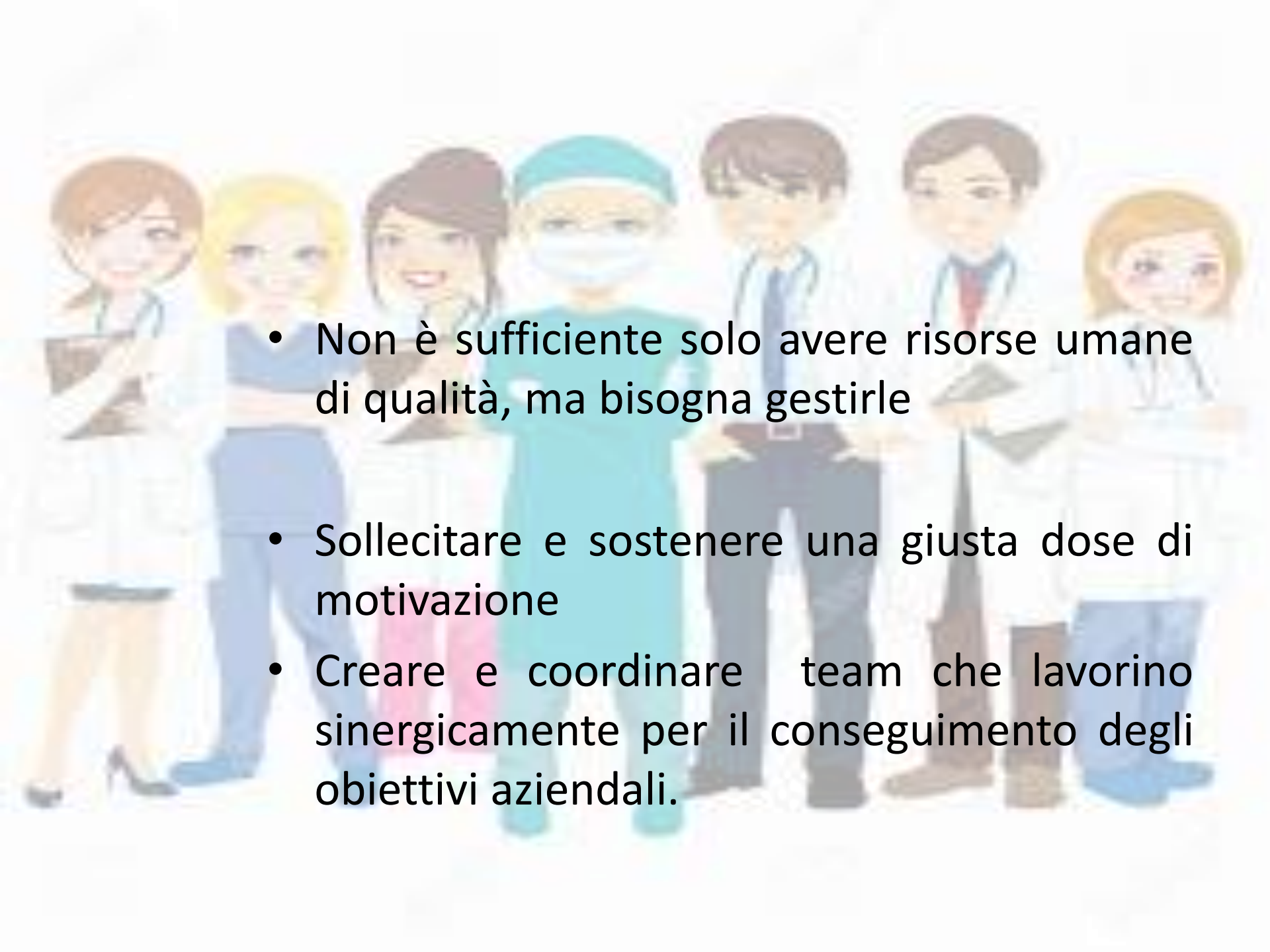
Nina Santisi

- 
- A group of approximately 15 healthcare professionals, including doctors and nurses, are standing in a hospital corridor. They are all wearing white lab coats and are smiling at the camera. The background shows a typical hospital hallway with large windows and doors.
- Centralità del capitale umano nei contesti organizzativi
 - **Le persone, e non la tecnologia, fanno la differenza.**

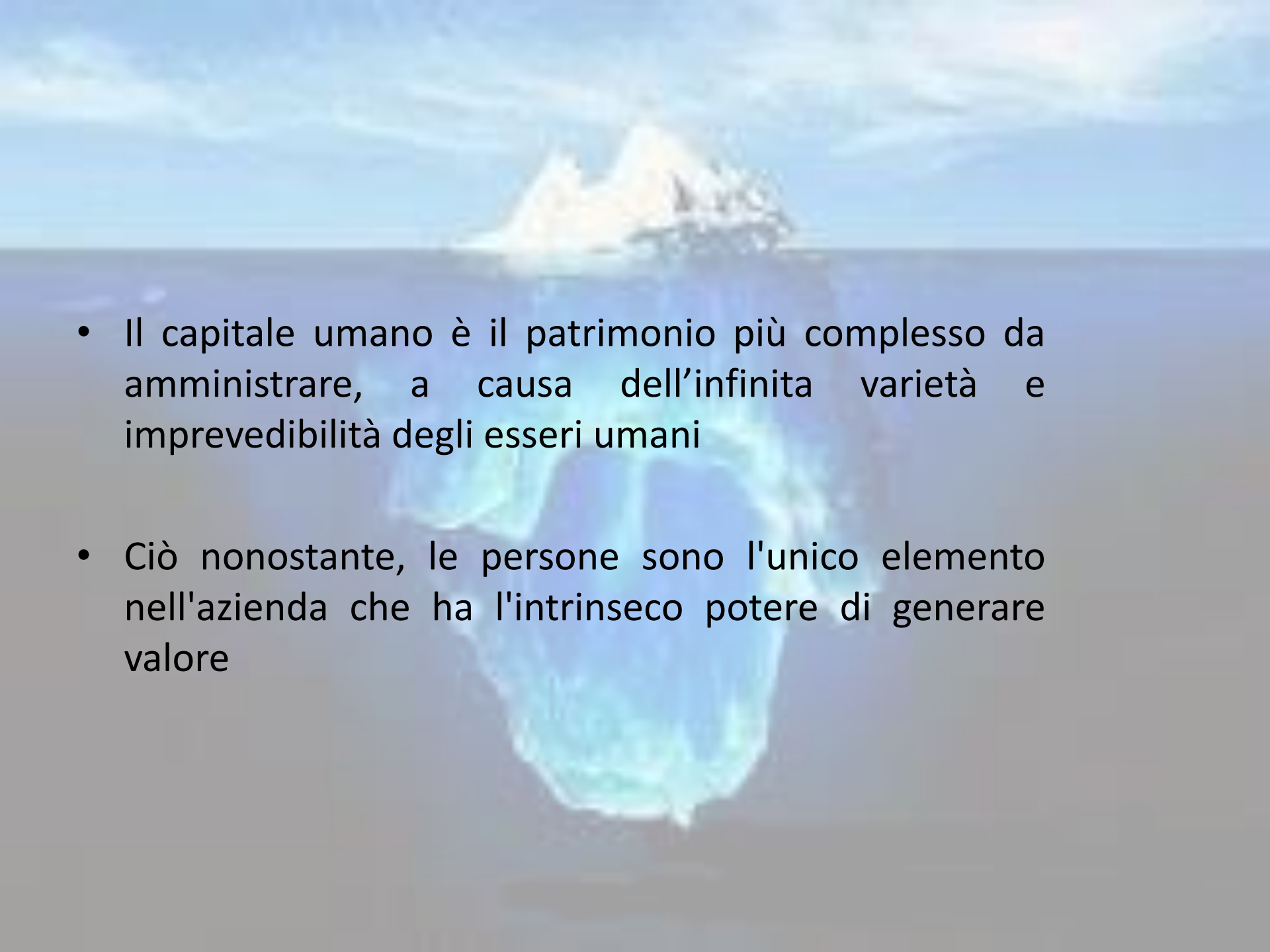
- 
- Il successo di una organizzazione risiede proprio dalla sua capacità di valorizzare al meglio le proprie risorse.
 - Le risorse più importanti sono quelle umane, le quali hanno un ruolo centrale nel processo di creazione del valore.

In generale

- La selezione e gestione delle risorse umane è quindi un momento fondamentale nella vita di un'organizzazione

- 
- A cartoon illustration of a diverse medical team of seven people standing in a row. From left to right: a woman with brown hair in a white lab coat holding a clipboard; a woman with blonde hair in blue scrubs; a woman with dark hair in a pink lab coat; a person in teal scrubs, a teal surgical cap, and a white face mask; a man with dark hair in a white lab coat and blue tie; a man with dark hair in a white lab coat and red tie; and a woman with blonde hair in a white lab coat. They are all smiling or looking forward. The background is a light, textured grey.
- Non è sufficiente solo avere risorse umane di qualità, ma bisogna gestirle
 - Sollecitare e sostenere una giusta dose di motivazione
 - Creare e coordinare team che lavorino sinergicamente per il conseguimento degli obiettivi aziendali.

- 
- Le risorse umane vanno valorizzate sino a renderle autentico capitale sociale
 - La gestione delle risorse umane è una parte fondamentale della definizione delle ***strategie delle Aziende Sanitarie***

- 
- A background image of an iceberg floating in the ocean. The tip of the iceberg is visible above the water line, while the much larger, submerged part is hidden below. This visual metaphor represents the concept of human capital, where the visible part is the measurable skills and knowledge, and the submerged part represents the deeper, more complex, and often unmeasured aspects of human potential and experience.
- Il capitale umano è il patrimonio più complesso da amministrare, a causa dell'infinita varietà e imprevedibilità degli esseri umani
 - Ciò nonostante, le persone sono l'unico elemento nell'azienda che ha l'intrinseco potere di generare valore

- La gestione della risorsa umana è più complessa e delicata rispetto alle altre forme di gestione di un'organizzazione perché impatta aspetti rilevanti affettivo-emozionali
- Tali aspetti non seguono le leggi deterministiche ma prevalentemente moti inconsci, quindi irrazionali e imprevedibili.

- 
- A large school of blue fish of various sizes is swimming towards the right. A single red fish is positioned at the front right of the school, leading the group. The background is a light, textured blue.
- La gestione della risorsa umana non può essere improvvisata, è una vera e propria competenza, verte su un gruppo di discipline da integrare nella professione specialistica primaria.
 - Managerialità

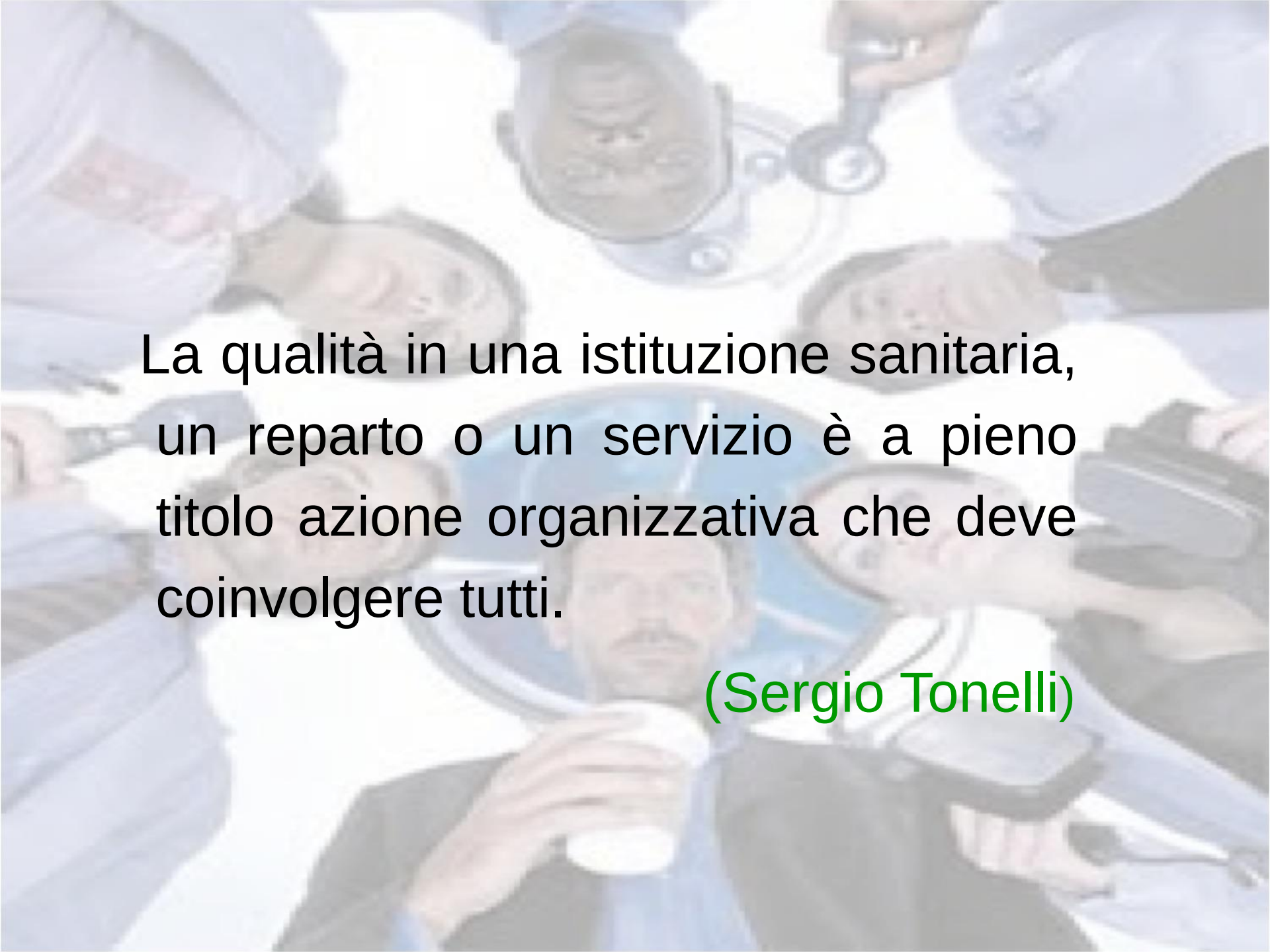
Stili di gestione della risorsa umana

- Sapere tecnico
- Sapere relazionale



Managerialità

- Indispensabile:
- per *ottimizzare i processi organizzativi*
- per avere *le persone responsabili e complici* nella mission organizzativa
- per portarsi *dall'efficienza all'efficacia*
- e per svolgere i *processi di qualità totale*, a partire dalla soddisfazione dei clienti interni



La qualità in una istituzione sanitaria,
un reparto o un servizio è a pieno
titolo azione organizzativa che deve
coinvolgere tutti.

(Sergio Tonelli)



Total Quality Management (TQM)

“un approccio gestionale che pervade l’agire di una intera organizzazione in funzione del miglioramento continuo: è *orientato al cliente, incentrato sulla soddisfazione dei collaboratori e sul lavoro di gruppo interprofessionale*”

(Cinotti e Wienand, 1999)

Tre assunti di base del TQM

- la gestione delle risorse umane è fondamentale per il successo
- non c'è limite allo sviluppo delle risorse umane e della conoscenza
- per ottenere l'eccellenza, occorre valorizzare le doti positive delle persone e stimolare il coinvolgimento al lavoro di squadra

(Cinotti e Wienand, 1999)

LE PAROLE CHIAVE
QUANDO SI gestiscono GRUPPI DI LAVORO



- Relazione
- Comunicazione
- Ascolto
- Leadership

Gruppi di lavoro ed equipe curanti

- Il lavoro di gruppo è una
COMPETENZA
che si acquisisce ed ha bisogno
di una REGIA e di un
COORDINAMENTO



PRATICA DEL LAVORO DI GRUPPO

- 
- Non è il bagaglio di regole tecniche “a priori” da applicare
 - Sensibilità particolare necessaria a chi lavora in stretta collaborazione con altri

che si concretizza

- Notevole capacità di negoziazione
- Maturità psicologica che aiuta a percepire lo scarto tra realtà e immaginario
- Capacità di orientarsi in situazioni fluide e spesso critiche

Una definizione di gruppo di lavoro

- Non è un “insieme di persone”, un aggregato

Ma



- Qualcosa di **vivente** e di fortemente **dinamico** che ha una esistenza propria non riducibile ad una mera sommatoria delle persone che lo compongono

Caratteristiche fondamentali di un gruppo

- L'esistenza di obiettivi comuni
- L'interdipendenza delle diverse forze tendenti ad essi

INTERDIPENDENZA:

“il tutto è più della somma delle sue parti”

“il gruppo è più della somma dei suoi membri

Interdipendenza/cooperazione

- Il concetto di interdipendenza ci avverte che parliamo di

OBIETTIVI COMUNI che realizzano
l'interdipendenza

e non

OBIETTIVI IDENTICI

Obiettivo comune e non identico

Obiettivi perseguiti in base ad una *identica* motivazione, ad un *identico* bisogno, ad una *identità* di interessi e di ideali definiscono gruppi “*idealisticamente*” concepiti,

ma non gruppi reali, come i GRUPPI di LAVORO

creati per volontà di una *organizzazione produttiva* e non per una *istanza interna* al gruppo

L'integrazione delle competenze

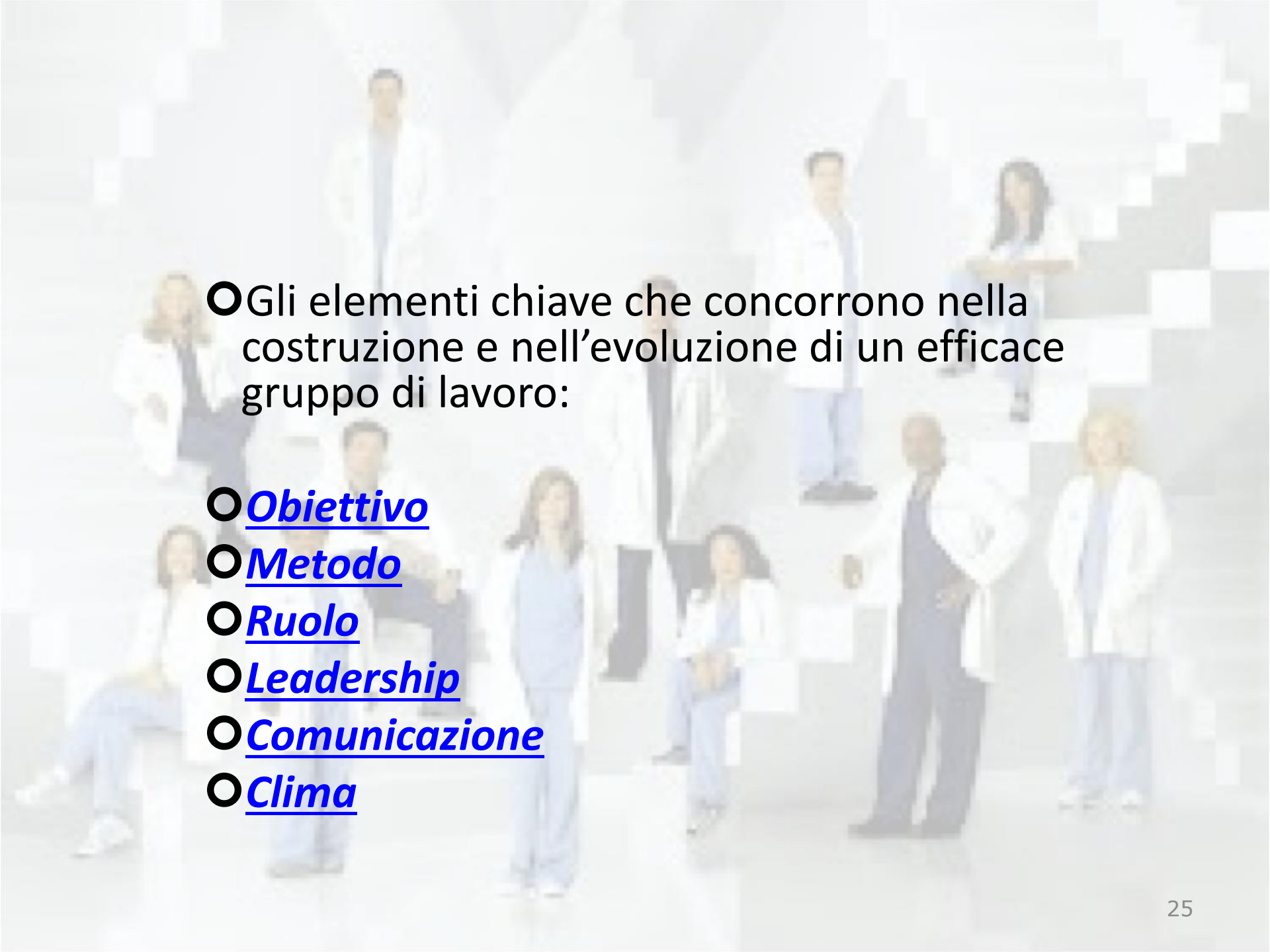
- L'integrazione tra le persone è la caratteristica prevalente dei gruppi di lavoro.
- L'integrazione si realizza quando l'obiettivo operativo viene conseguito mediante la COMPLEMENTARIETA' delle persone, in quanto portatrici di competenze differenziate (equipe).

Gruppo di lavoro
Come costruire i presupposti per lavorare bene insieme

- Un gruppo di lavoro è costituito da un insieme di persone che interagiscono tra loro con una certa regolarità, nella consapevolezza di dipendere l'uno dall'altro e di condividere gli stessi obiettivi.

Come si evolve un gruppo di lavoro

○ La realizzazione concreta della collaborazione all'interno del gruppo, è facilitata dal meccanismo di negoziazione, che permette il confronto e il passaggio dal punto di vista dei singoli individui ad un punto di vista comune e condiviso per realizzare al meglio gli obiettivi previsti.

A group of healthcare professionals, including doctors and nurses, are posed on a wide set of white stairs. They are wearing white lab coats over blue scrubs. The group is diverse in age and ethnicity. Some are standing, some are sitting on the steps, and some are holding papers or charts. The background is a bright, clean, modern interior with large windows and a minimalist design.

○ Gli elementi chiave che concorrono nella costruzione e nell'evoluzione di un efficace gruppo di lavoro:

○ Obiettivo

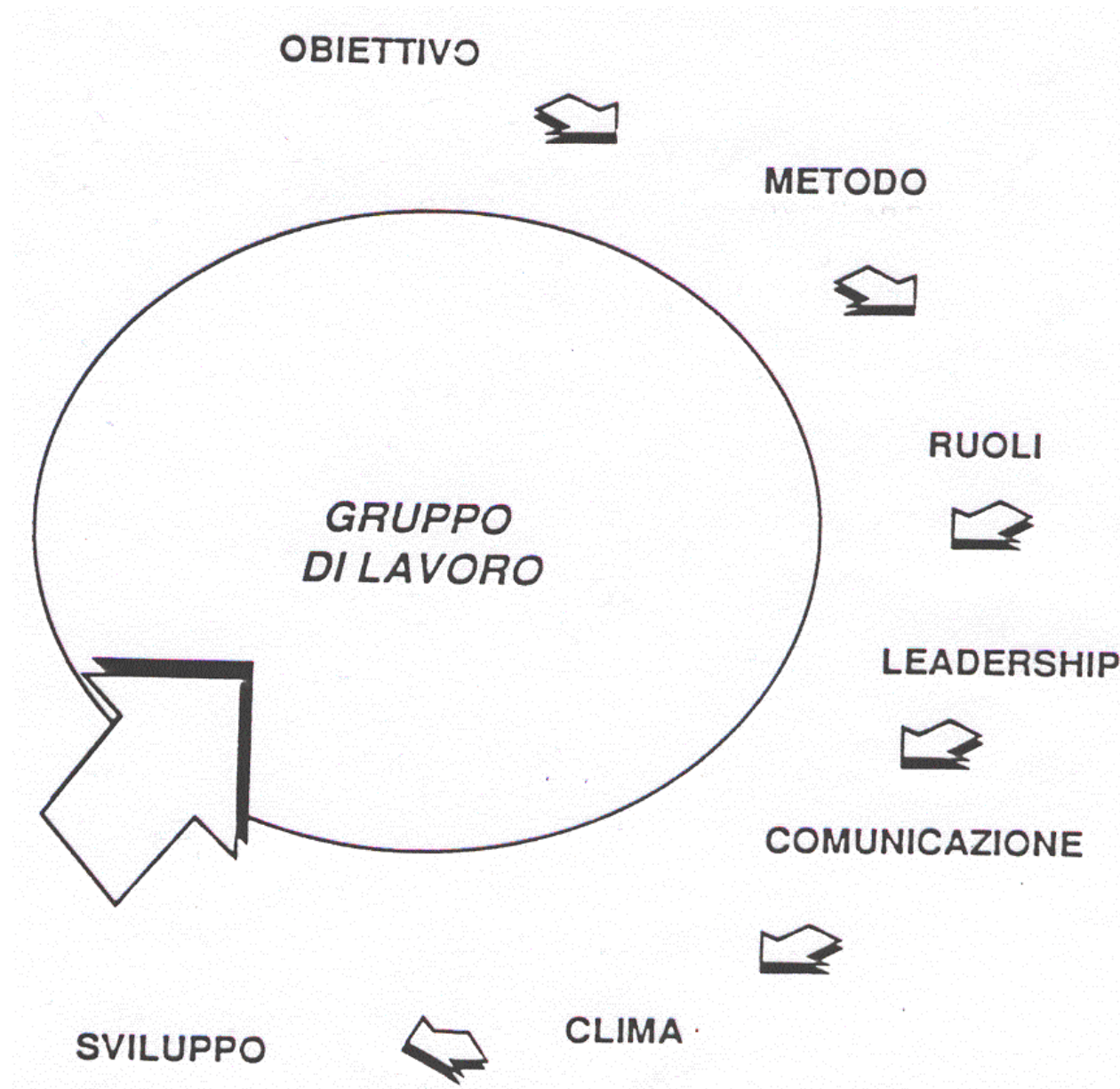
○ Metodo

○ Ruolo

○ Leadership

○ Comunicazione

○ Clima



Obiettivo

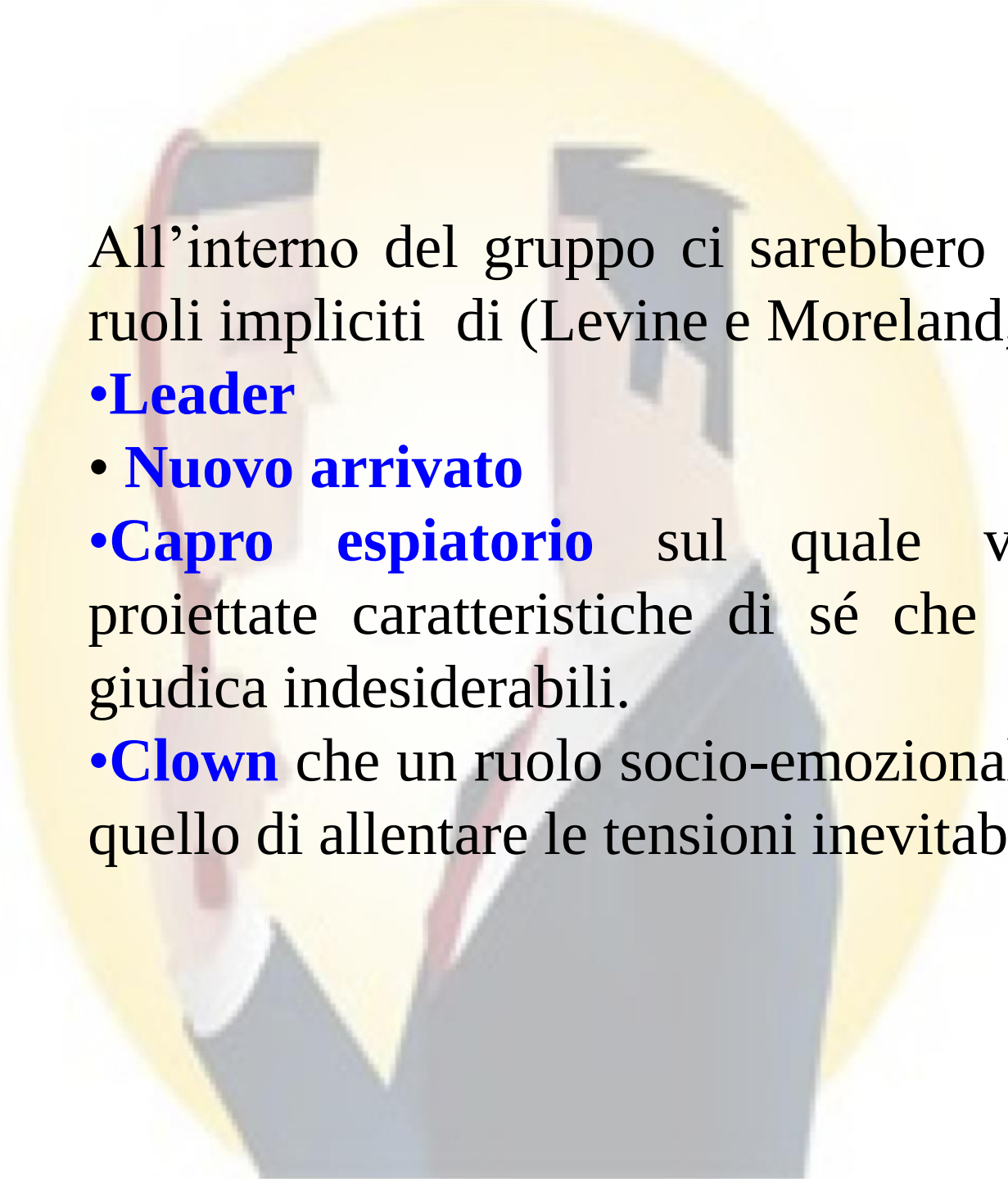
- Nessun gruppo di lavoro può essere efficace se l'obiettivo che deve raggiungere non è chiaro e ampiamente condiviso dai suoi membri.

Il metodo

- Un buon metodo di lavoro da' sicurezza al gruppo e permette un miglior utilizzo delle risorse disponibili.

RUOLO

1. rappresenta la parte assegnata a ciascun membro del gruppo
 2. racchiude anche l'insieme dei comportamenti che ci si attende da chi occupa quella posizione all'interno del gruppo stesso
-
1. può essere assegnato formalmente o informalmente e ci si aspetta una conformità con l'attribuzione di un ruolo.

A faint, stylized illustration in the background shows two figures within a large yellow circle. The figure on the left is a man with dark hair, wearing a grey suit and a red tie, looking towards the right. The figure on the right is a woman with dark hair, wearing a grey suit, looking towards the left. They appear to be in a conversation or interaction.

All'interno del gruppo ci sarebbero anche i ruoli impliciti di (Levine e Moreland, 1990).

- **Leader**

- **Nuovo arrivato**

- **Capro espiatorio** sul quale vengono proiettate caratteristiche di sé che ognuno giudica indesiderabili.

- **Clown** che un ruolo socio-emozionale che è quello di allentare le tensioni inevitabili.

Leadership

- La leadership è la variabile che facilita e governa obiettivo, metodo, ruoli, clima, comunicazione e sviluppo del gruppo di lavoro.

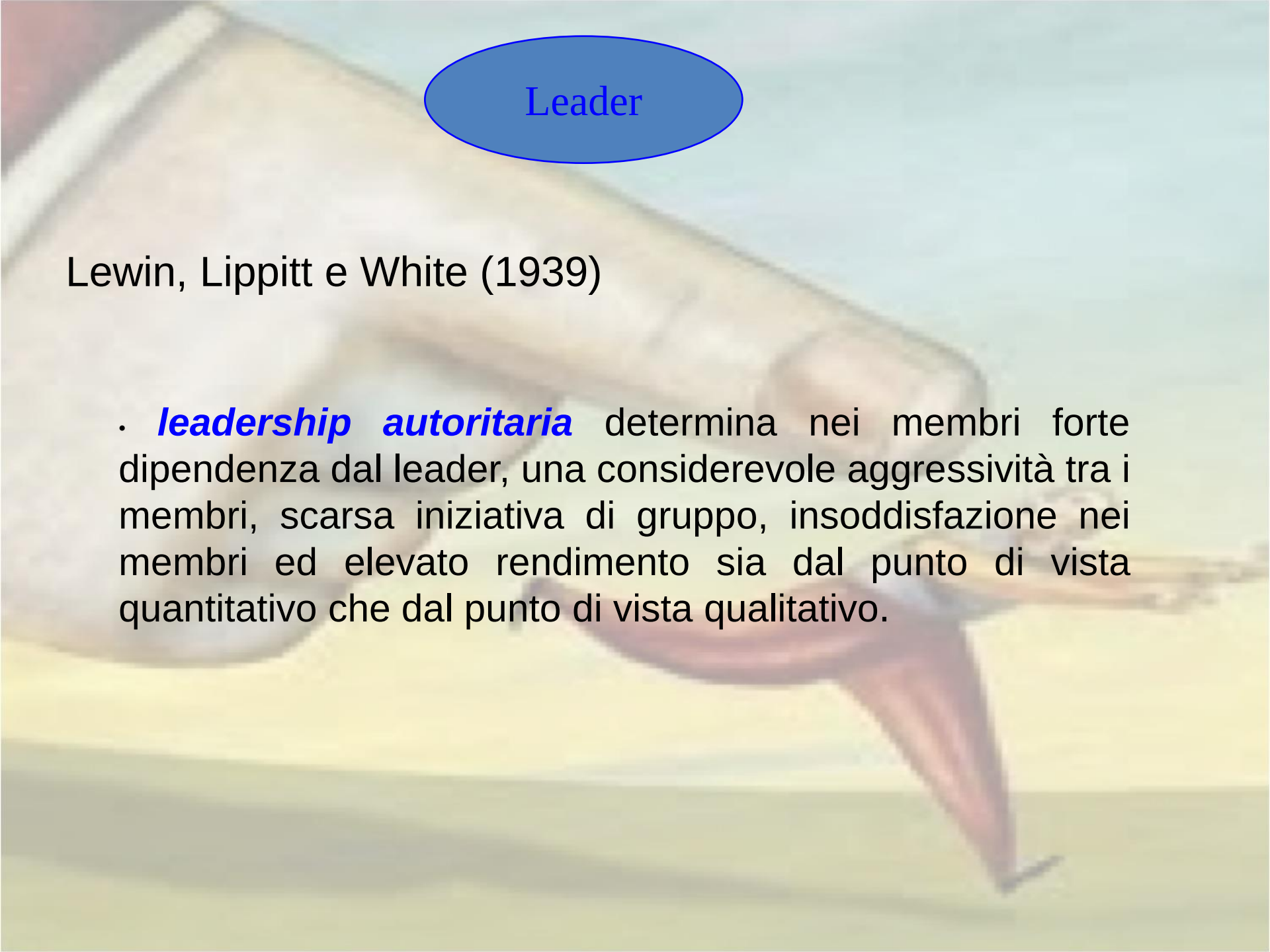
IL LEADER O IL REGISTA

Il leader si definisce come
un professionista di
relazioni.

Leadership

A group of blue human figures walking in a line, with one figure in the foreground pointing upwards with a red hand.

- Nella nostra realtà esiste un leader istituzionale, che è quello individuato dall'organizzazione e che ha la responsabilità e l'autorità del ruolo formalmente affidatogli.



Leader

Lewin, Lippitt e White (1939)

- ***leadership autoritaria*** determina nei membri forte dipendenza dal leader, una considerevole aggressività tra i membri, scarsa iniziativa di gruppo, insoddisfazione nei membri ed elevato rendimento sia dal punto di vista quantitativo che dal punto di vista qualitativo.

A cartoon illustration of a flock of sheep on a grassy hill. One sheep at the top left is standing on its hind legs, holding and reading a large open book. The other sheep are scattered around, some looking at the leader, others looking away. One sheep on the right is looking up with a question mark above its head. Another sheep on the right is jumping or falling into a body of water, with the word 'WASH' written above it. The background is a simple blue sky and green grass.

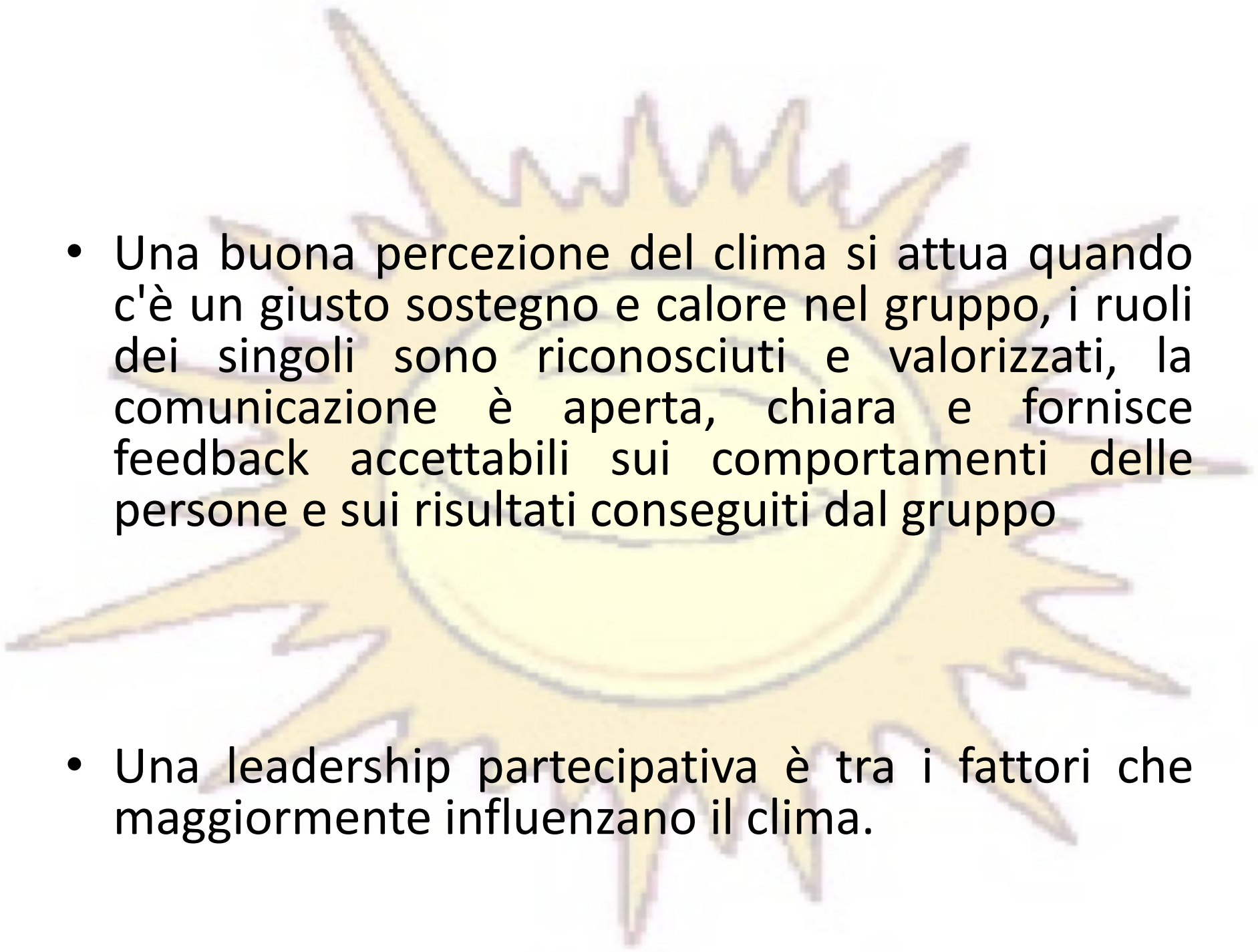
• **leadership tollerante** si caratterizza per scarsa dipendenza dal leader, forte aggressività tra i membri, molti suggerimenti di attività da parte del gruppo, accompagnati da un forte scontento circa i progressi e le realizzazioni, considerevole insoddisfazione dei membri e un moderato livello di rendimento.

- **leadership democratica** emerge come caratterizzata da scarsa dipendenza dei membri dal leader, scarsa aggressività tra gli stessi, frequenti suggerimenti di attività di gruppo, grande soddisfazione e un rendimento quantitativamente moderato, ma qualitativamente superiore.



Il clima

- Il clima consiste nell'insieme degli elementi, delle opinioni, delle percezioni dei singoli membri rispetto alla qualità dell'ambiente del gruppo e della sua atmosfera.

- 
- Una buona percezione del clima si attua quando c'è un giusto sostegno e calore nel gruppo, i ruoli dei singoli sono riconosciuti e valorizzati, la comunicazione è aperta, chiara e fornisce feedback accettabili sui comportamenti delle persone e sui risultati conseguiti dal gruppo
 - Una leadership partecipativa è tra i fattori che maggiormente influenzano il clima.

La comunicazione

- La comunicazione è il processo chiave che permette il funzionamento del lavoro di gruppo poiché permette lo scambio di informazioni finalizzato al raggiungimento dei risultati.

I GRUPPI DI LAVORO

- ▶ Rappresentano una delle basi del modello di Assistenza Sanitaria
- ▶ Consentono l'integrazione di diverse professionalità con la condivisione di informazioni rilevanti e competenze diversificate

I gruppi di lavoro

- ▶ Valorizzano le autonomie professionali individuali, mettendole al servizio degli obiettivi condivisi
- ▶ Favoriscono il “senso di appartenenza” e l'apprendimento di nuove competenze comunicative, emotive, relazionali, tecnico-professionali e gestionali
- ▶ Il loro successo è in relazione alla condivisione e applicazione nel gruppo di abilità di comunicazione efficaci e alla presenza di una leadership autorevole, efficace ed efficiente

Ostacoli al lavoro di gruppo e relativo clima di squadra in sanità

- Mentalità e abitudini (cultura e formazione)
- Complessità degli interventi assistenziali
- Eccessiva specializzazione
- Isolamento nelle aree professionali
- Isolamento nei contesti operativi



- 
- Il DSC e i suoi collaboratori
 - Motivazione e stile direzionale



Definizione

Indica il complesso processo delle forze che attivano, dirigono e sostengono il comportamento nel corso del tempo (motivi in azione)



Motivazione al lavoro

Entrano in gioco e la influenzano continuamente in intensità e rilevanza

VARIABILI SOGGETTIVE

1. Bisogni e desideri individuali
2. Paure e avversioni
3. Valori e progetti di vita personali

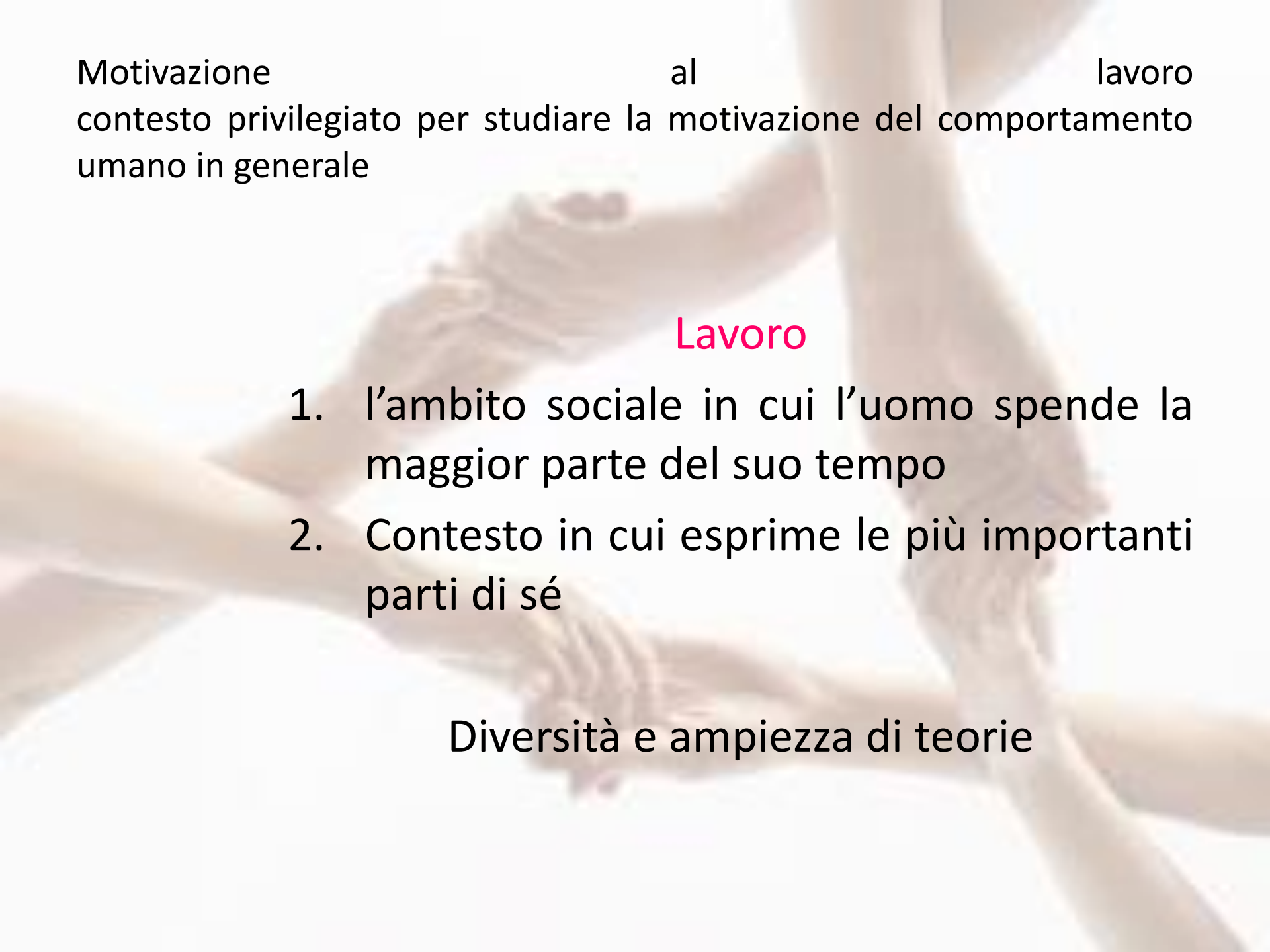
VARIABILI LEGATE AL COMPITO

VARIABILI SOCIO-CULTURALI

1. Relazioni sociali praticate

VARIABILI ORGANIZZATIVE

1. Obiettivi
2. Struttura
3. Cultura

A background image showing several hands of different skin tones stacked in a circle, symbolizing teamwork or support.

Motivazione al lavoro
contesto privilegiato per studiare la motivazione del comportamento
umano in generale

Lavoro

1. l'ambito sociale in cui l'uomo spende la maggior parte del suo tempo
2. Contesto in cui esprime le più importanti parti di sé

Diversità e ampiezza di teorie

La motivazione al lavoro: approcci teorici

Ogni teoria ha precise implicazioni per la creazione di condizioni di lavoro che incrementino:

la produttività.....la soddisfazione personale

Schein (1980) identifica tre approcci principali:

1. Approccio razionale-economico
2. Approccio sociale
3. Approccio dell'autorealizzazione

Approccio razionale-economico

Determinanti del Comportamento dei lavoratori

Motivazione principale: incentivo economico

Principi dell'apprendimento: rinforzo

Idea di fondo: se i lavoratori sono principalmente motivati dal soddisfacimento di bisogni primari(cibo, vestiti, casa) allora...i loro specifici comportamenti possono essere controllati attraverso l'applicazione di ricompense appropriate

Approccio sociale

Pur riconoscendo importanza agli incentivi...

Attribuisce fondamentale importanza ai bisogni sociali che possono essere soddisfatti nell'ambiente di lavoro

Bisogno di affiliazione: per autovalutarsi, per ricevere conferme, per relazionarsi in senso stretto

La motivazione al lavoro è incrementata:

in un contesto lavorativo che incentiva la formazione di gruppi di lavoro che soddisfano i bisogni affiliativi

(organizzazioni giapponesi)

Approccio all'autorealizzazione

Punta al soddisfacimento dei bisogni di curiosità, competenza e motivazione al successo

Bisogno per essere efficaci:

di stimoli, di opportunità di migliorare e progredire

La natura del compito è importante

La motivazione e la soddisfazione è incrementata:

1. Enpowerment (partecipazione)
2. Opportunità di avanzamento
3. Sentimenti di crescita personale





Esteem,
Reputation &
Competence

Social
Connection

Safety, Order
& Certainty

Community,
Belonging &
Love

Food, Shelter
& Sex

La gerarchia dei bisogni di MASLOW (1970)

Tutti i bisogni umani sono importanti e i programmi che riguardano un solo bisogno possono fallire se gli altri sono insoddisfatti

Il concetto di gerarchia dei bisogni indica che alcuni bisogni devono essere soddisfatti prima che altri vengano presi in considerazione

Maslow: "La storia di un uomo non è che la storia del processo di soddisfazione dei suoi bisogni"

Un bisogno soddisfatto perde centralità e rilevanza all'interno dell'individuo aprendo la strada all'insorgenza di nuovi bisogni



La gerarchia dei bisogni di MASLOW (1970)

- 
1. Bisogni fisiologici
 2. Bisogni di sicurezza
 3. Bisogni di appartenenza
 4. Bisogni di affetto
 5. Bisogni di stima
 6. Bisogni di autorealizzazione

Rapporto gerarchico nell'insorgenza

La gerarchia dei bisogni di MASLOW: implicazioni nel contesto lavorativo

- Rilevanza della retribuzione
- Importanza della maturazione individuale
- Sottolinea le istanze di autonomia e di scoperta e realizzazione delle potenzialità individuali

Valorizzazione della dimensione
intrapsichica

Riflessioni

- La complessità del processo motivazionale non è riconducibile a modelli riduzionistici (fenomeno multideterminato)
- Ad ogni teoria sottende un preciso assunto sulla natura dell'uomo: è più ricorrente l'assunto della razionalità, sebbene i fattori di natura affettiva giocano un ruolo rilevante nel sostenere la motivazione individuale (rabbia, gelosia, invidia, come pure, benessere, gratitudine, filiazione)
- L'uomo di cui si parla nelle teorie è un uomo medio, troppo omologato, a discapito delle differenze individuali
- Scarsa attenzione al relativismo storico e culturale

MOTIVAZIONE

MODELLO DI MCLELLAND

Motivazione al potere

Ciò che motiva maggiormente in ambito lavorativo è la possibilità di esercitare un'influenza sugli altri, mettendo in atto strategie (affettive, cognitive, relazionali...) finalizzate ad esercitare controllo sui pensieri e/o sulle azioni altrui

Motivazione al successo

Ciò che motiva in ambito lavorativo è il raggiungimento di un alto grado di qualità: vincere, emergere sugli altri e raggiungere posizioni di successo, per il perseguimento dei quali si cerca di risolvere compiti specifici direttamente collegati ad essi

Motivazione all'affiliazione

Ciò che motiva in ambito lavorativo è stabilire e mantenere rapporti affettivi con le altre persone. Prevalge il desiderio di piacere, di essere accettato dagli altri e di curare maggiormente la qualità delle relazioni interpersonali, essendo meno concentrati sugli obiettivi di natura "tecnica"

MOTIVAZIONE

MODELLO DI MCLELLAND

PERSONE PREVALEMENTEMENTE ORIENTATE AL POTERE

- 📖 sperimentano una forte spinta verso **l'autoaffermazione**
- 📖 sono attratte da **posizioni ad elevato status socio-economico e prestigio**
- 📖 preferiscono impegnarsi in **attività rischiose e difficili** per raggiungere posizioni di **comando**
- 📖 sono disposte a **sacrificare i propri legami**
- 📖 amano richiamare l'attenzione degli altri, mettendosi al **centro della situazione**, e tendono a **influenzare** le loro opinioni
- 📖 amano la **competizione** e talvolta assumono **atteggiamenti e comportamenti aggressivi**

MOTIVAZIONE

MODELLO DI MCLELLAND

PERSONE PREVALENTEMENTE ORIENTATE ALLA RIUSCITA

- 📖 amano fare le cose nel **modo migliore possibile** traendone grande soddisfazione
- 📖 preferiscono misurarsi con **compiti moderatamente difficili e rischiosi**
- 📖 tendono a perseguire **l'eccellenza**, con perseveranza e responsabilità
- 📖 preferiscono avere **feedback** sull'efficacia e la correttezza delle proprie prestazioni, ai quali sono molto sensibili
- 📖 amano le **innovazioni**
- 📖 sono dotate di **realismo** e analizzano razionalmente le situazioni in termini di costi/benefici

MOTIVAZIONE

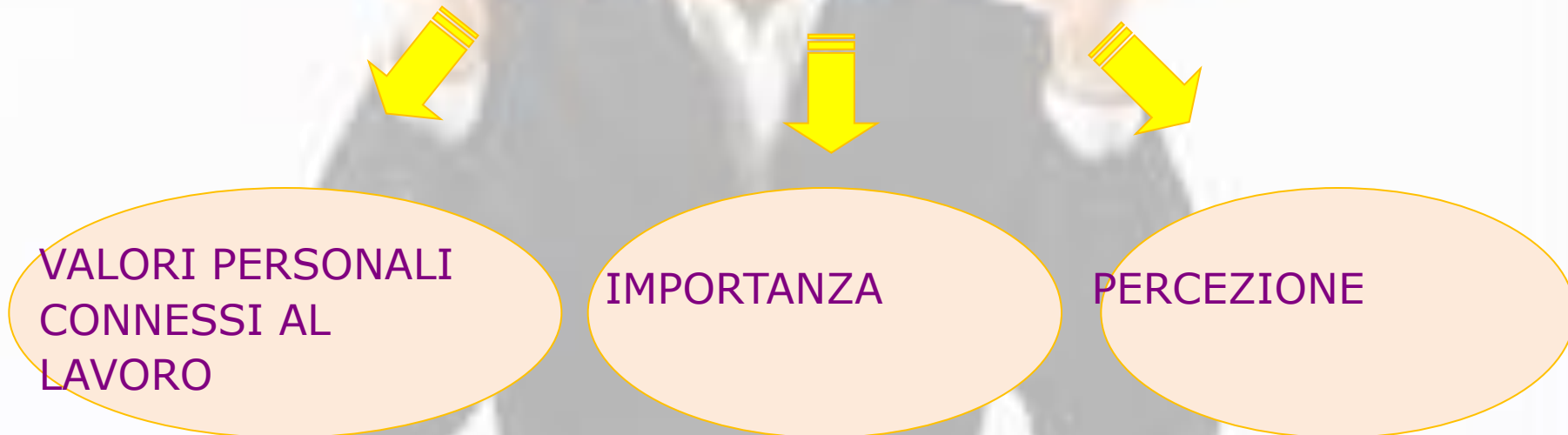
MODELLO DI MCLELLAND

PERSONE PREVALEMENTEMENTE ORIENTATE ALL'AFFILIAZIONE

- 📖 amano sentirsi amate, accettate e benvolute e danno molta importanza alle **relazioni interpersonali**
- 📖 preferiscono incentivi come **l'approvazione e l'accettazione altrui**, in presenza dei quali effettuano prestazioni migliori
- 📖 preferiscono **ascoltare, collaborare** con gli altri e lavorare in gruppo
- 📖 preferiscono **non competere ed evitano le critiche e i conflitti**, fino ad assumere atteggiamenti conformistici e passivi
- 📖 **non** provano attrazione verso **posizioni di comando**

SODDISFAZIONE

La soddisfazione lavorativa è un sentimento di piacevolezza che deriva dalla percezione che la propria attività lavorativa è in grado di soddisfare valori personali importanti connessi al lavoro (Locke, 1967)



CAUSE DELL'INSODDISFAZIONE LAVORATIVA

- ❖ Contenuto del lavoro, natura del compito e modalità di svolgimento, ambiente fisico
- ❖ Ambiente sociale e dinamica dei ruoli organizzativi
- ❖ Variabili dovute alle differenze tra gli individui

CONSEGUENZE DELL'INSODDISFAZIONE LAVORATIVA

- ❖ Problemi di equilibrio psico-fisico
- ❖ Assenteismo e turnover
- ❖ Sentimenti di disappartenenza all'organizzazione
- ❖ Abbassamento della prestazione
- ❖ Stress e Burnout

La via dell'empowerment

Valorizzazione e promozione

“Restituzione di potere”

Vissuto soggettivo e collettivo “Sono una risorsa”

- Imparare a prendere iniziative
- Essere creativi
- Accettare la responsabilità delle proprie azioni

Ciclo di empowerment

- 
- ***1. Allineamento strategico***
 - ***2. Apertura e lavoro di gruppo***
 - ***3. Disciplina e controllo***
 - ***4. Sostegno e sicurezza***

Le caratteristiche organizzative che favoriscono l'empowerment dei collaboratori

1 ALLINEAMENTO STRATEGICO

- Una chiara visione dei capi dell'organizzazione e l'orientamento strategico dell'organizzazione stessa (ciò fa sentire più capaci di agire in maniera autonoma...a sua volta ciò, fungendo da stimolo, amplia la capacità di migliorarsi)

Indicazione operativa: comunicare e condividere la mission (es. comunicazione degli obiettivi di PAA)

Le caratteristiche organizzative che favoriscono l'empowerment dei collaboratori

2 *Apertura e lavoro di gruppo*

Sentire di far parte di una cultura organizzativa
che attribuisce grande importanza al valore del
capitale umano

Indicazioni operative

Partecipazione e condivisione

Sentimento di interdipendenza

Valorizzazione delle differenze

Le caratteristiche organizzative che favoriscono l'empowerment dei collaboratori

3 *Disciplina e controllo*

Esigenza di avere:

- chiari traguardi (mete chiare, ma stimolanti in linea con la visione organizzativa)
- chiare linee di autorità
- chiare responsabilità circa il lavoro da compiere (consapevolezza delle proprie e altrui responsabilità)

Questa leva alleggerisce la paralizzante incertezza e ambiguità

Le caratteristiche organizzative che favoriscono l'empowerment dei collaboratori

4. Sostegno e sicurezza

Bisogno di sentirsi appoggiati da superiori, pari
grado e collaboratori

I tentativi di assumere iniziative e rischi connessi
vanno sostenuti

Se manca il sostegno, oppure è debole, si
affanneranno a chiedere permessi prima di agire

Devono sentirsi sostenuti mentre crescono e
imparano

Le abilità relazionali

Ascolto e Comunicazione

Conoscere e imparare le regole che governano la comunicazione e riflettere sul modo più adeguato di utilizzarle nella relazione con gli altri



La cattiva gestione della comunicazione

- Molti problemi all'interno dei gruppi sono riconducibili ad una cattiva gestione della comunicazione



Formarsi alla comunicazione

Conoscere e imparare le regole che governano la comunicazione e riflettere sul modo più adeguato di utilizzarle nella relazione con gli altri



La comunicazione costruttiva

- ▶ Empatia
- ▶ Accettazione dell'altro (siamo tutti diversi)
- ▶ La posizione alterocentrica è CONTAGIOSA e determina CORRESPONSABILITA' nella relazione

Da qui il presupposto per

1. Negoziare i punti di vista reciproci
2. Prevenire i conflitti

La direzione

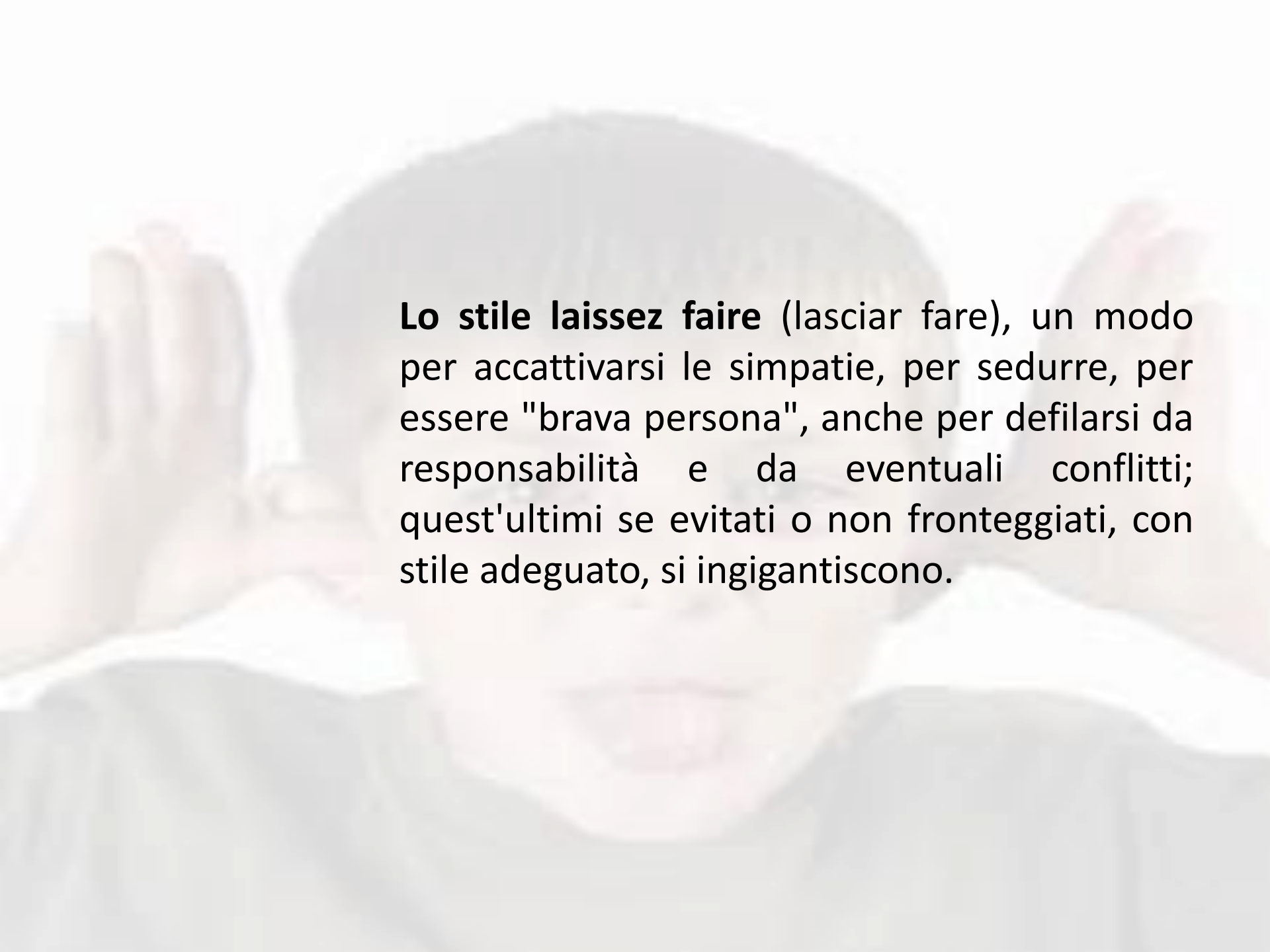


- **La gestione della risorsa umana non può essere improvvisata.**
- **E' una vera e propria competenza.**
- **Tale competenza è necessaria per**
 - 1. per ottimizzare i processi organizzativi**
 - 2. per coinvolgere le persone responsabili e complici nella mission dell'organizzazione**
 - 3. per svolgere i processi di qualità totale, a partire dalla soddisfazione dei clienti interni(operatori di un'organizzazione).**

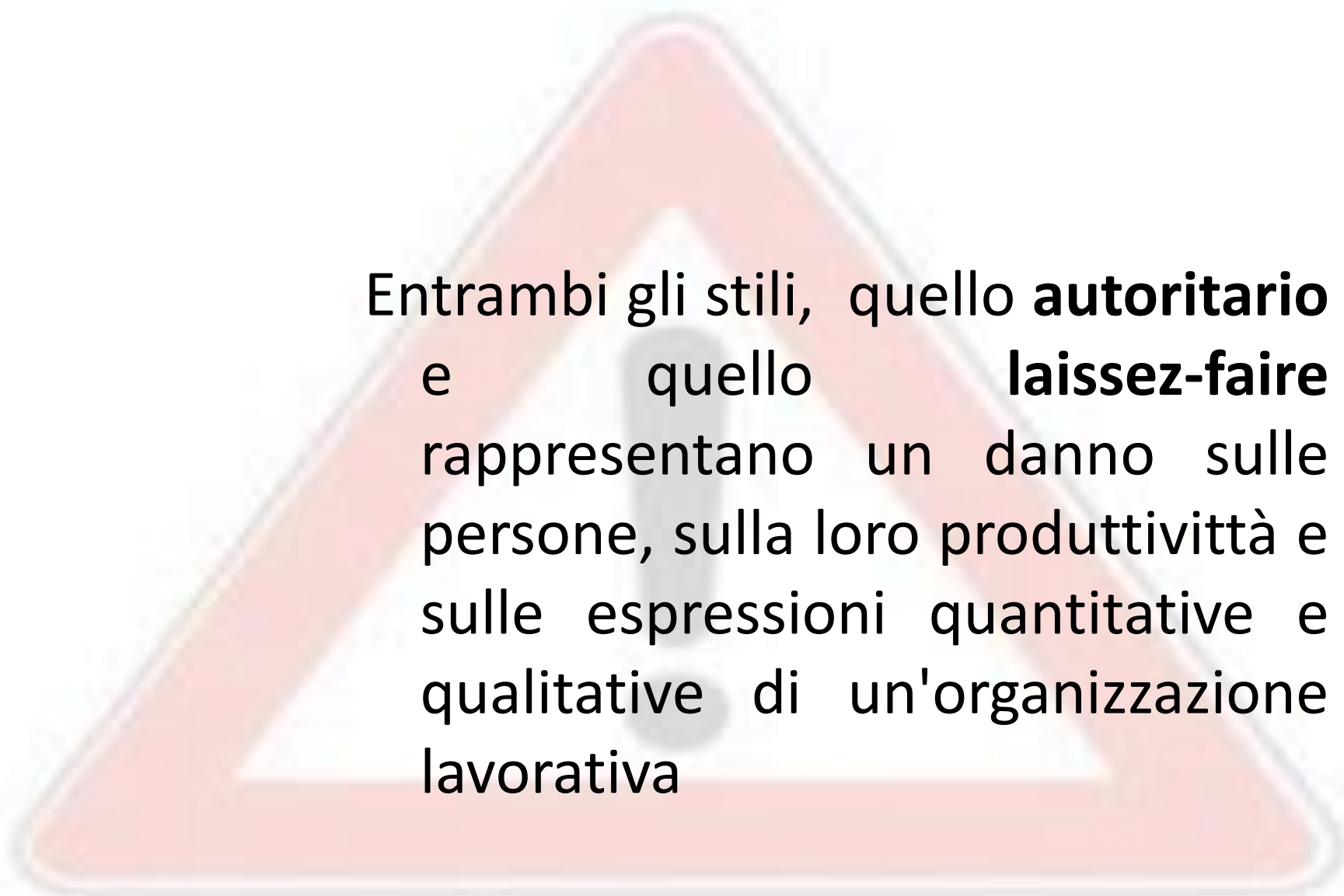
Lo stile autoritario

Quando non si è dotati di sufficienti strumenti cognitivi, relativi alla gestione delle risorse umane è facile che ci si alterni tra due dannosi stili di conduzione:

1. **Lo stile autoritario** (imporre in modo aperto o sotteso, incutere timore, denigrare, svilire il valore della persona, essere indifferenti verso un collaboratore, vessare con stimoli subliminali, ridicolizzare, offendere.....)



Lo stile laissez faire (lasciar fare), un modo per accattivarsi le simpatie, per sedurre, per essere "brava persona", anche per defilarsi da responsabilità e da eventuali conflitti; quest'ultimi se evitati o non fronteggiati, con stile adeguato, si ingigantiscono.



Entrambi gli stili, quello **autoritario**
e quello **laissez-faire**
rappresentano un danno sulle
persone, sulla loro produttività e
sulle espressioni quantitative e
qualitative di un'organizzazione
lavorativa

- **Lo stile di conduzione aggressivo** genera:

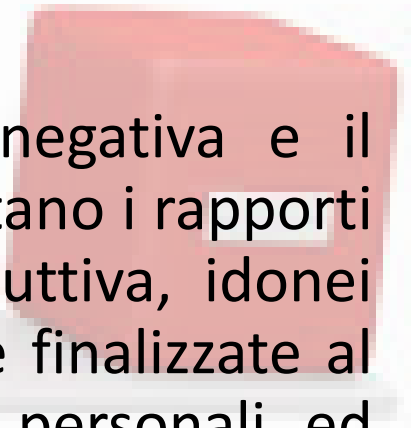
1. stato di dipendenza mentale
2. mancanza di iniziativa
3. mancanza di creatività
4. tensione, paura di pensare
5. inibizione del potenziale umano
6. timidezza, stato di prostrazione
7. scarsa immagine di Sé, insicurezza

- **Lo stile di conduzione laissez-faire** genera:

1. libertinaggio
2. mancanza di assunzione di responsabilità
3. riduzione della performance, motivazione e coinvolgimento
4. disaffezione
5. conflittualità
6. scarso senso di appartenenza al gruppo e all'organizzazione
7. apatia.

- Lo stile più adeguato per la conduzione della risorsa umana è quello **autorevole e della comunicazione assertiva.**

- La gestione dell'emozionalità negativa e il prevalere della razionalità orientano i rapporti interpersonali in maniera costruttiva, idonei allo sviluppo di relazioni umane finalizzate al raggiungimento degli obiettivi personali ed organizzativi



Lo stile di conduzione autorevole

- E'riduttore di tensioni, di stress
- genera negoziazioni, impegno
- facilita sviluppo della risorsa umana, consenso, creatività, produttività, efficacia, sviluppo di performance.
- è portatore di adeguato e giusto controllo sulle persone coordinate
- non è ipercontrollo

Il controllo

- Il vero controllo in un'organizzazione deriva dall'autocontrollo, non dall'eterocontrollo
- In un contesto operativo adeguatamente responsabilizzato (empowered) ci si sforza di raggiungere un giusto equilibrio tra libertà e controllo

Leadership

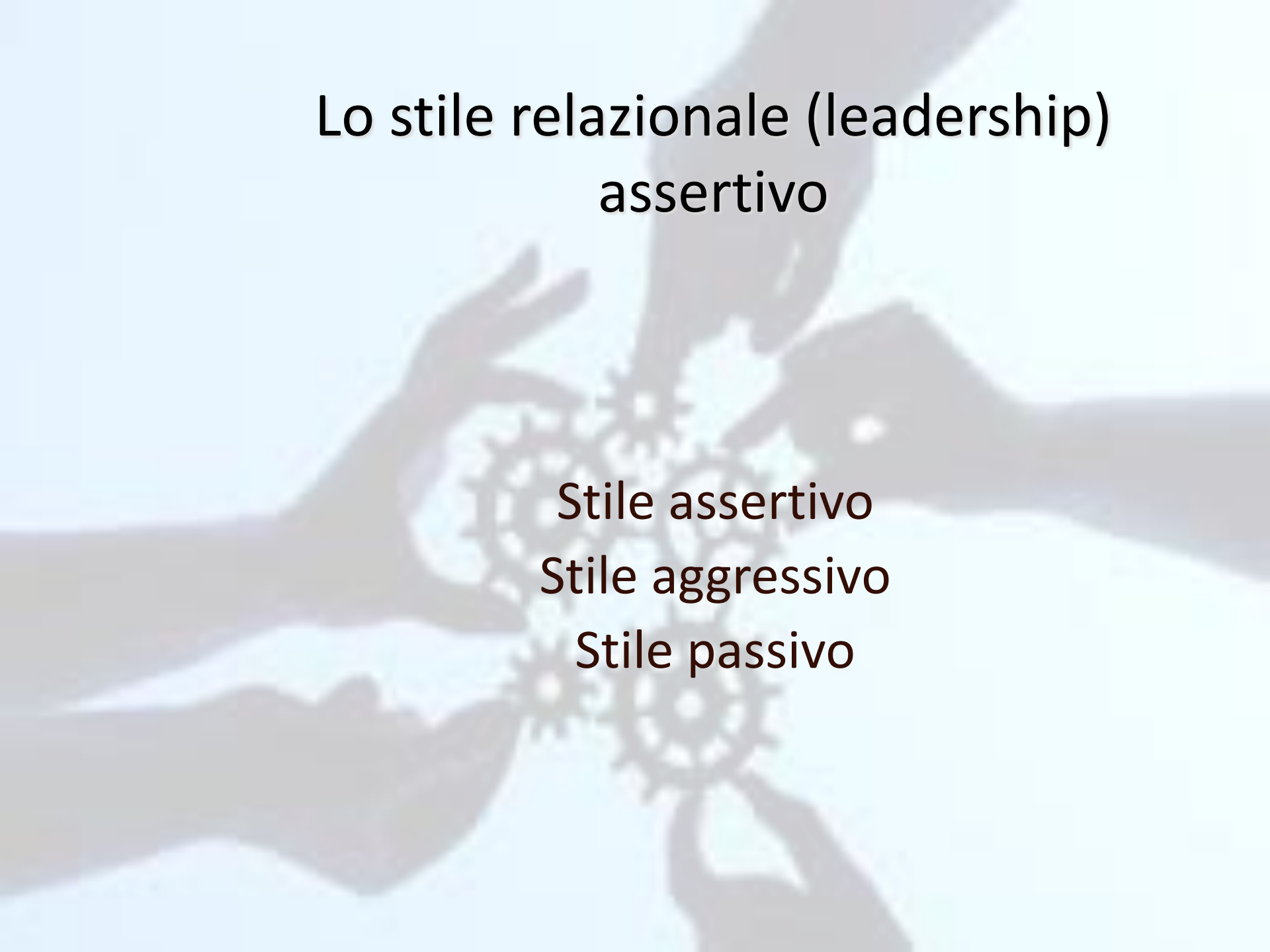
Uso della competenza relazionale per dirigere e coordinare le attività dei membri di un “gruppo” organizzato verso il raggiungimento degli obiettivi strategici o produttivi

Leadership

Una buona leadership esercita le seguenti funzioni:

1. Generare e mantenere il livello di impegno e di tensione che si richiede ai singoli nei team
2. Direzione dello sforzo del gruppo verso il raggiungimento degli obiettivi
3. Gestire le dinamiche relazionali
4. Facilitare e mantenere l'appartenenza, tenendo uniti gli individui, centrando sul compito e sugli obiettivi e soddisfacendone i bisogni

Lo stile relazionale (leadership) assertivo

The background of the slide features a faint, artistic illustration of several hands in various shades of brown and tan. These hands are positioned around a central cluster of interlocking gears, with some hands appearing to hold or support the gears. The overall composition suggests themes of teamwork, collaboration, and the mechanics of leadership.

Stile assertivo
Stile aggressivo
Stile passivo

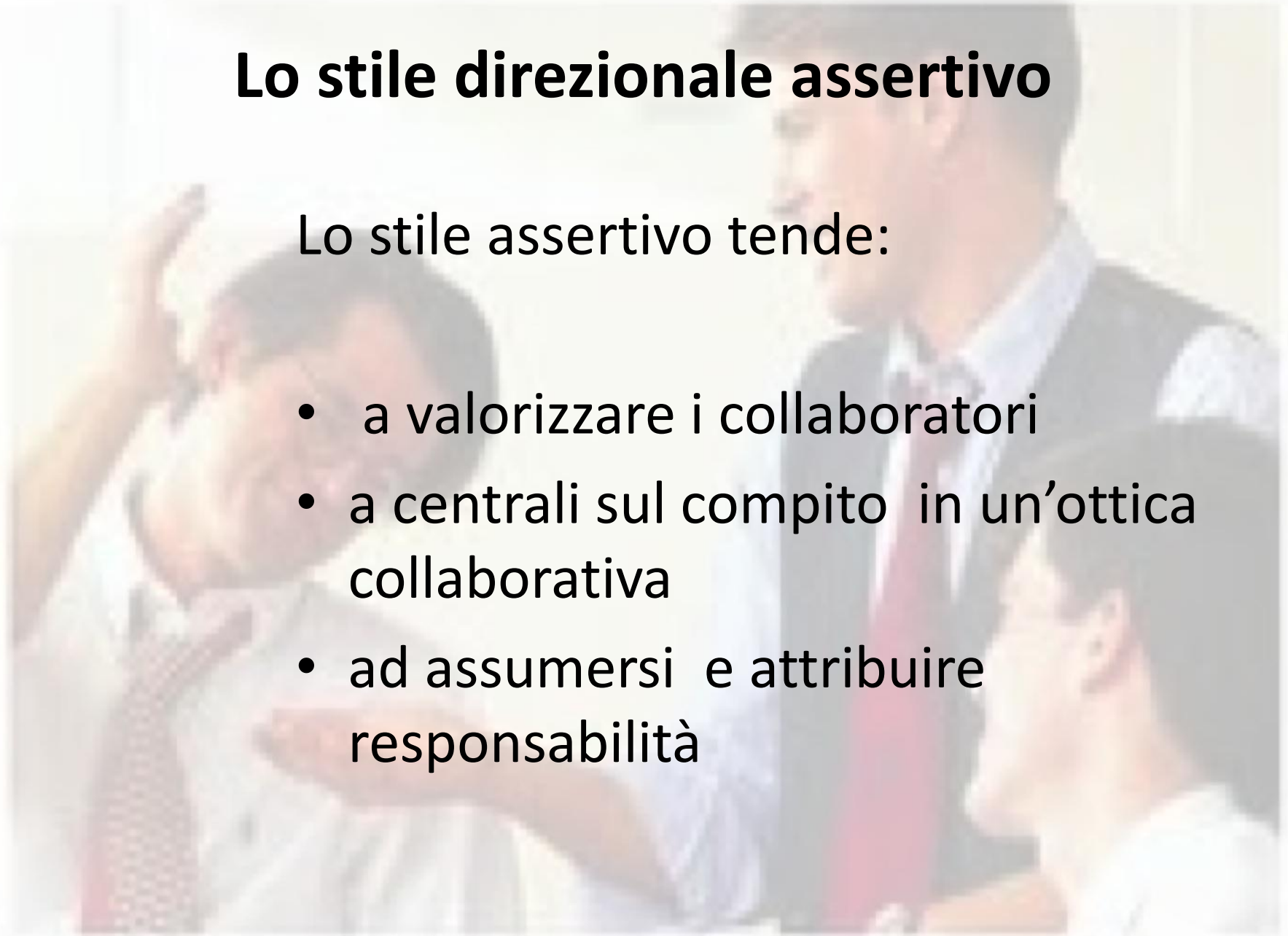
Lo stile relazionale assertivo

- Si basa sulla presa di distanza sia da comportamenti aggressivi che passivi
- Poggia sulla volontà di coordinare facendo autorevolmente leva sulla cooperazione

Lo stile direzionale assertivo

Lo stile assertivo tende:

- a valorizzare i collaboratori
- a centrali sul compito in un'ottica collaborativa
- ad assumersi e attribuire responsabilità



Lo stile assertivo

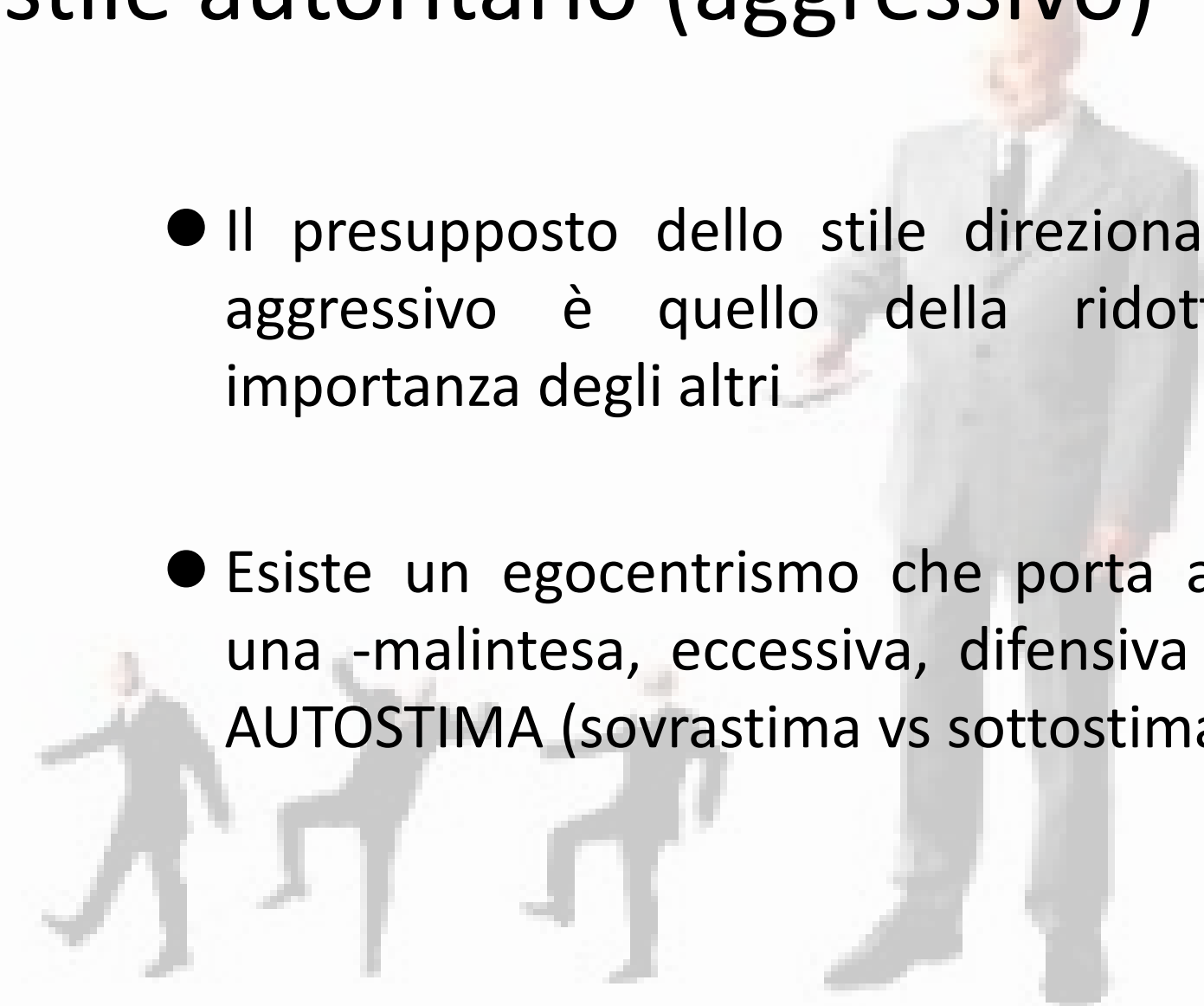
- Non si tratta di caratteristiche personali, ma di caratteristiche di comportamenti di gestione dell'altro e, quindi, di comunicazione
- Alcune inclinazioni di personalità possono portare a produrre più frequentemente l'uno o l'altro stilema conoscendo gli effetti dei tre stili si può imparare a guidare efficacemente il proprio gruppo

Lo stile assertivo

La voglia di generare valore per tutti
gli interlocutori è ciò che
caratterizza lo stile assertivo

Lo stile autoritario (aggressivo)

- Il presupposto dello stile direzionale aggressivo è quello della ridotta importanza degli altri
- Esiste un egocentrismo che porta ad una -malintesa, eccessiva, difensiva – AUTOSTIMA (sovrastima vs sottostima)



Lo stile aggressivo

- In contrapposizione alla comunicazione assertiva, quella aggressiva si basa su un gioco a “somma zero” (dove solo uno vince, e se uno vince...gli altri perdono)
- Si caratterizza nella tendenza a sopravvalere sull'altro, a condizionarne o manipolarne i comportamenti.

~~Lo stile aggressivo~~

I comportamenti tipici più frequenti:

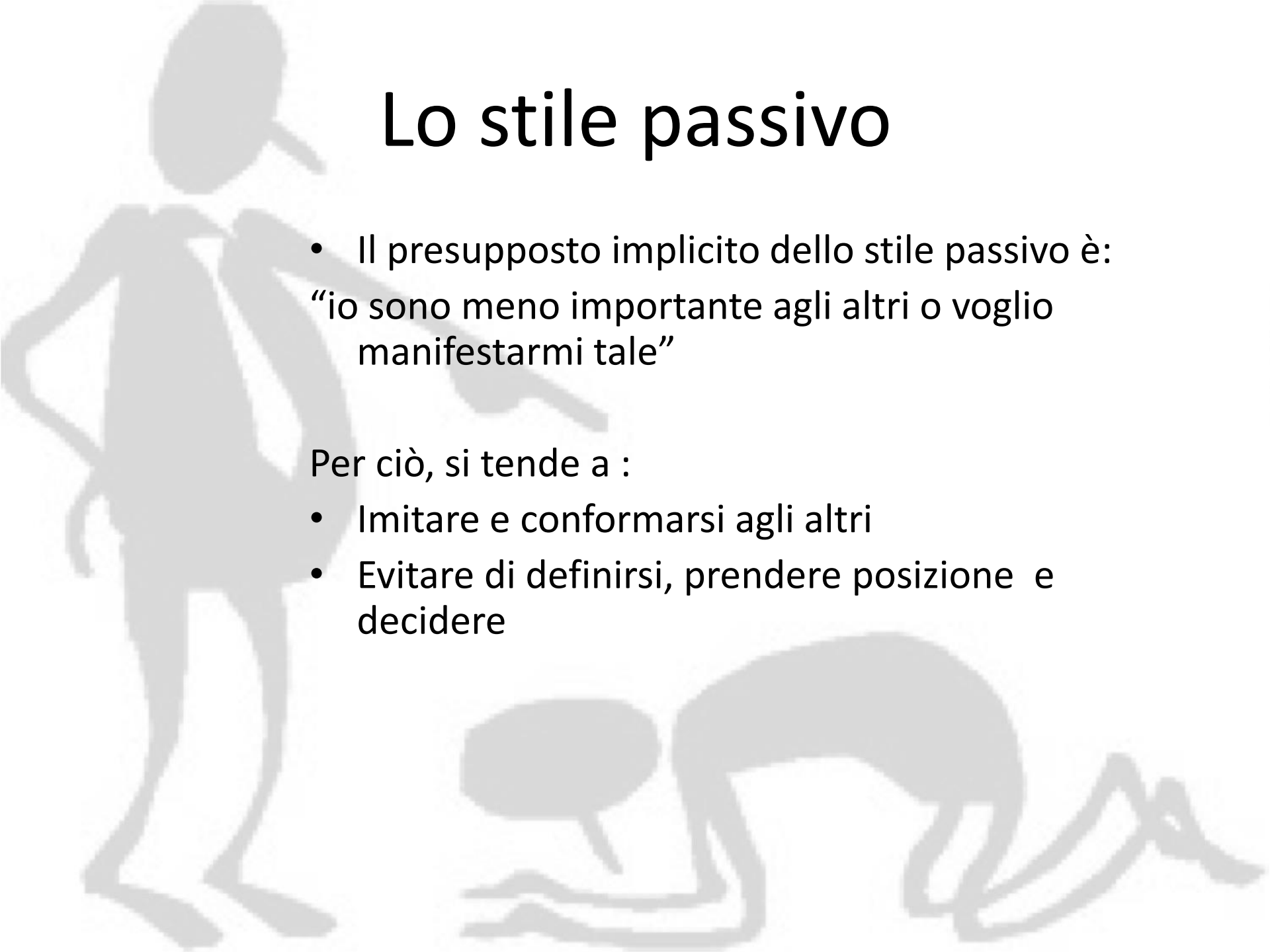
- Comandare, imporre la leadership
- Non mettere in discussione il proprio modo di vedere
- Sminuire i meriti altrui
- Criticare, emettere sentenze
- Interrompere, non lasciare esprimere
- Aggredire verbalmente e teatralmente

Lo stile passivo

- Il presupposto implicito dello stile passivo è:
“io sono meno importante agli altri o voglio manifestarmi tale”

Per ciò, si tende a :

- Imitare e conformarsi agli altri
- Evitare di definirsi, prendere posizione e decidere



Lo stile passivo

Chi adotta tale stile potrebbe esprimere:

- la necessità di essere accettato dal gruppo e pensare che la maggiore attenzione agli altri possa aiutarlo in questo
- il bisogno di evitare il conflitto e la potenziale aggressività altrui
- la paura di essere inadeguato in quella situazione

Lo stile passivo

Comportamenti passivi:

- Lasciare che altri decidano
- Evitamento
- Non assumersi responsabilità e rischi
- Stare in disparte
- Dare sempre ragione al più forte
- Cercare l'altrui approvazione
- Non reagire alle critiche

Deve farsi più valere!

"You must assert yourself more."

Lo stile assertivo

*Io sono Ok
tu sei Ok!*

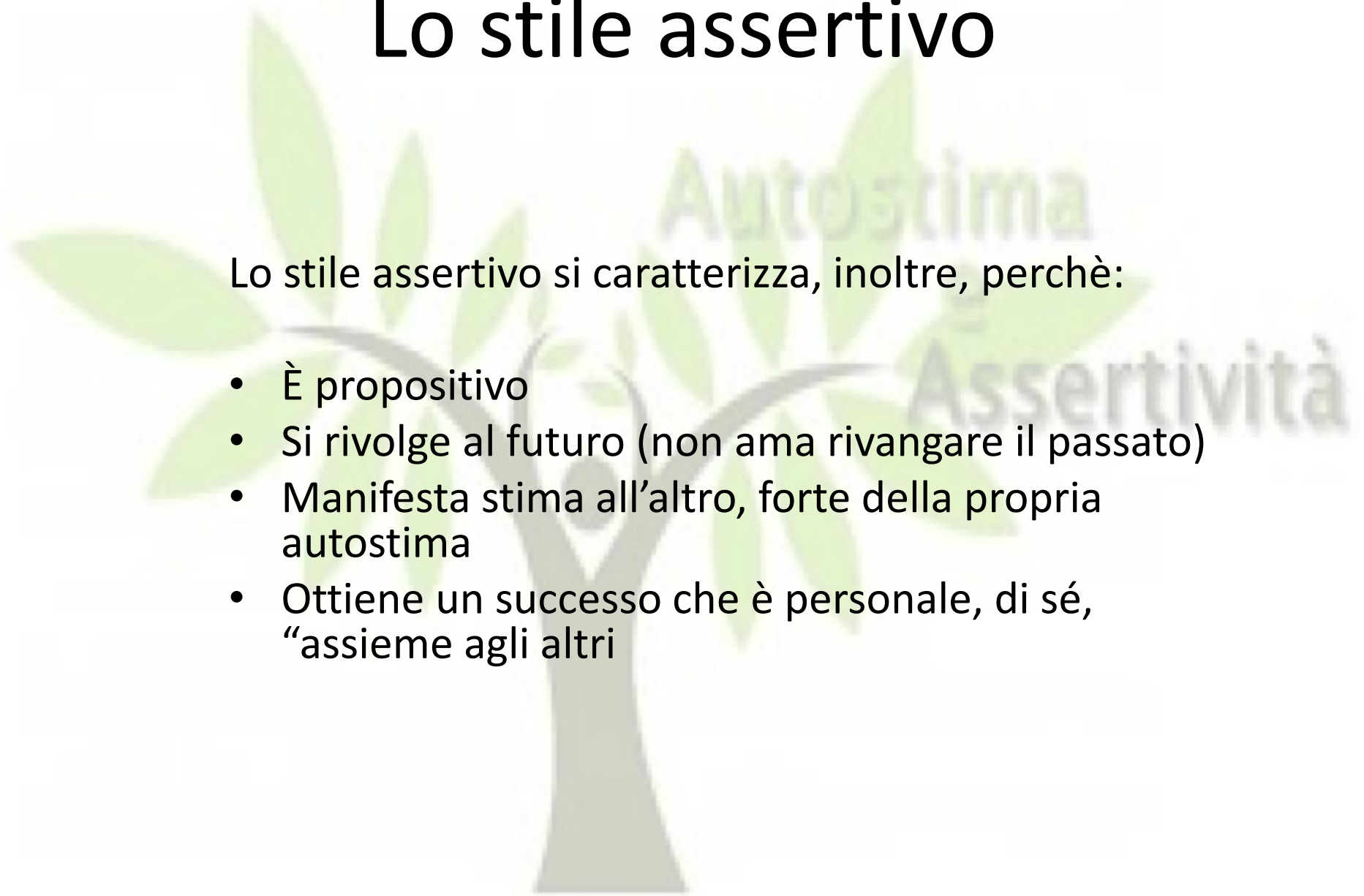
Il presupposto dello stile assertivo:

“abbiamo tutti pari dignità nel confronto (nella relazione), ognuno di noi è diverso, ha una sua identità, un suo ruolo, una sua funzione e un suo valore (residui di competenza)”

Lo stile assertivo

Lo stile assertivo si caratterizza, inoltre, perchè:

- È propositivo
- Si rivolge al futuro (non ama rivangare il passato)
- Manifesta stima all'altro, forte della propria autostima
- Ottiene un successo che è personale, di sé, "assieme agli altri"



Lo stile assertivo

Comportamenti tipici:

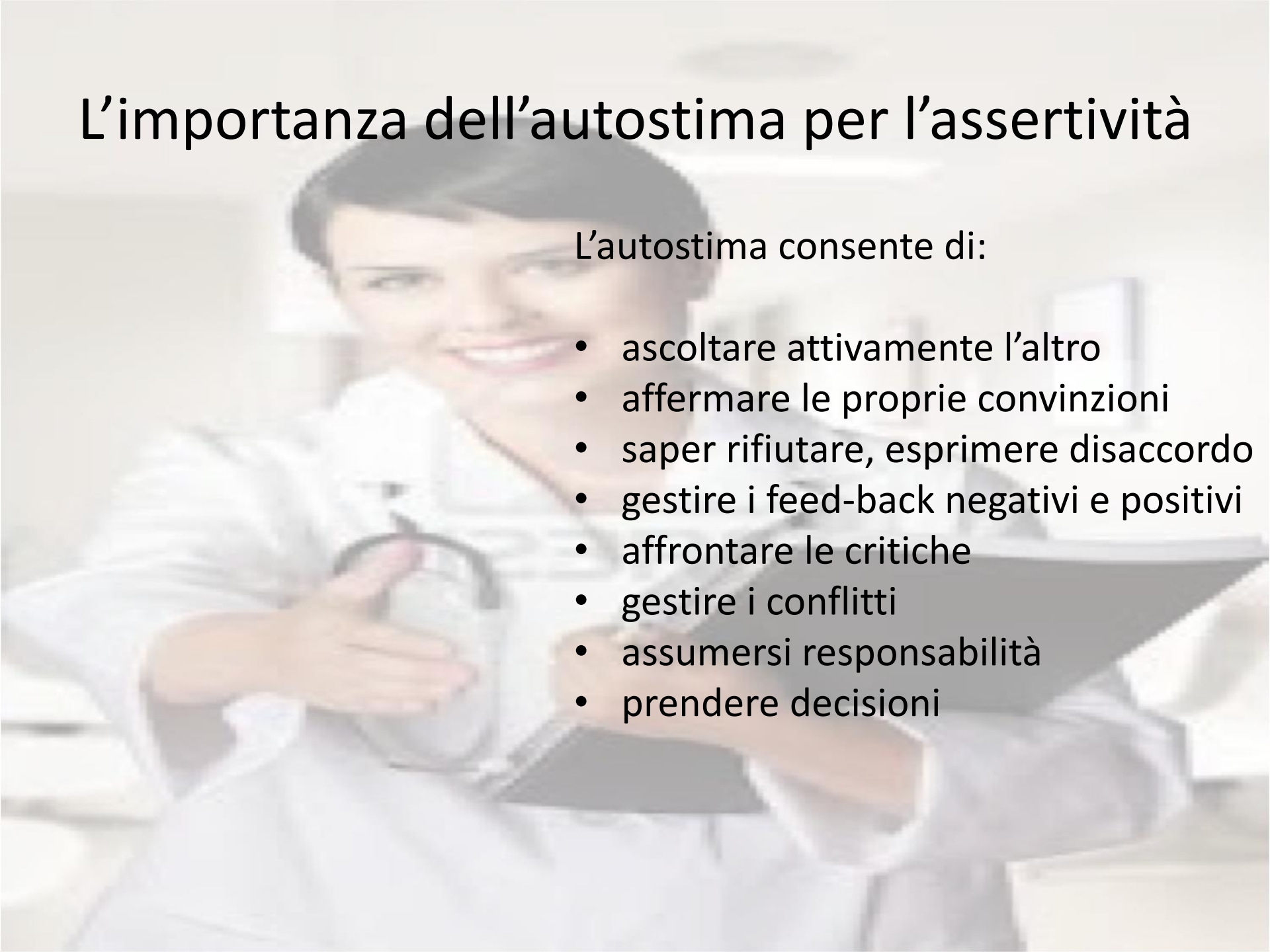
- Ascoltare attivamente, chiedere, approfondire
- Assumersi le proprie responsabilità
- Approfondire la conoscenza dei bisogni altrui, dopo aver messo bene a fuoco i propri
- Esprimere liberamente opinioni e sentimenti
- Saper rifiutare, saper esprimere disaccordo
- Proporre e ampliare le prospettive
- Riconoscere le proprie defaillance e accettare critiche

Lo stile assertivo



La fatica dell'assertività è sostenuta solo da un buon livello di autostima che funziona da “serbatoio” di conferme, ricevute nella propria storia, circa il proprio valore

L'importanza dell'autostima per l'assertività

A smiling woman with dark hair, wearing a white lab coat, is holding a stethoscope in her right hand and a clipboard in her left hand. She is looking towards the camera with a friendly expression. The background is a blurred office or clinical setting.

L'autostima consente di:

- ascoltare attivamente l'altro
- affermare le proprie convinzioni
- saper rifiutare, esprimere disaccordo
- gestire i feed-back negativi e positivi
- affrontare le critiche
- gestire i conflitti
- assumersi responsabilità
- prendere decisioni

ASCOLTO ATTIVO E CRITICA COSTRUTTIVA (DUE CARATTERISTICHE FONDAMENTALI DELLA COMUNICAZIONE ASSERTIVA)

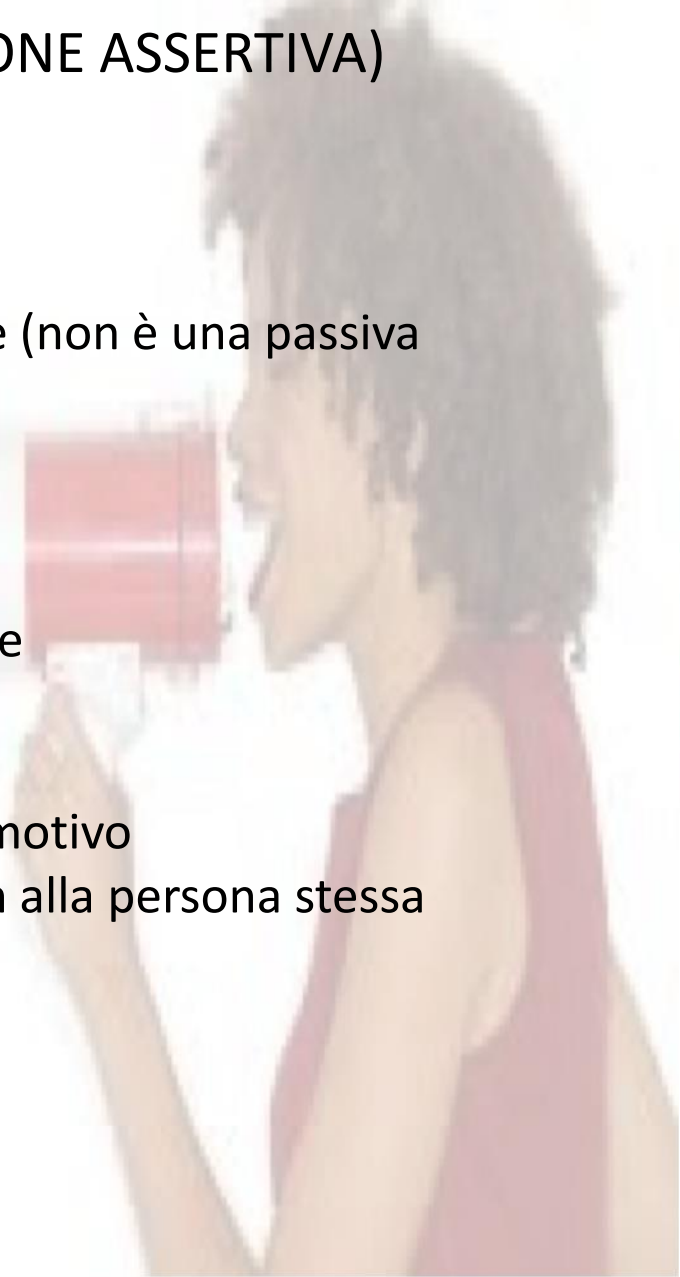
- **L'ascolto attivo**

È un'attiva ricerca di ciò che l'altro vuole comunicare (non è una passiva registrazione)

- **La critica costruttiva**

1. E' specifica e non generica
2. Mira a correggere, a migliorare, non a mortificare
3. Tende a risolvere problemi
4. E' specifica, osserva un dato di fatto
5. Non è generica, non è un'accusa o un giudizio emotivo
6. Si rivolge al comportamento di una persona, non alla persona stessa

Constructiva



Comunicazione non verbale dello stile assertivo

Segnali non verbali dello stile assertivo

In generale, la comunicazione non verbale è coerente con la comunicazione verbale

Gesti

Cordiali, aperti

Espressione del volto

Attenta, interessata

Contatto visivo

Diretto, costante

Postura

Aperta, rilassata (a proprio agio)

Tono di voce

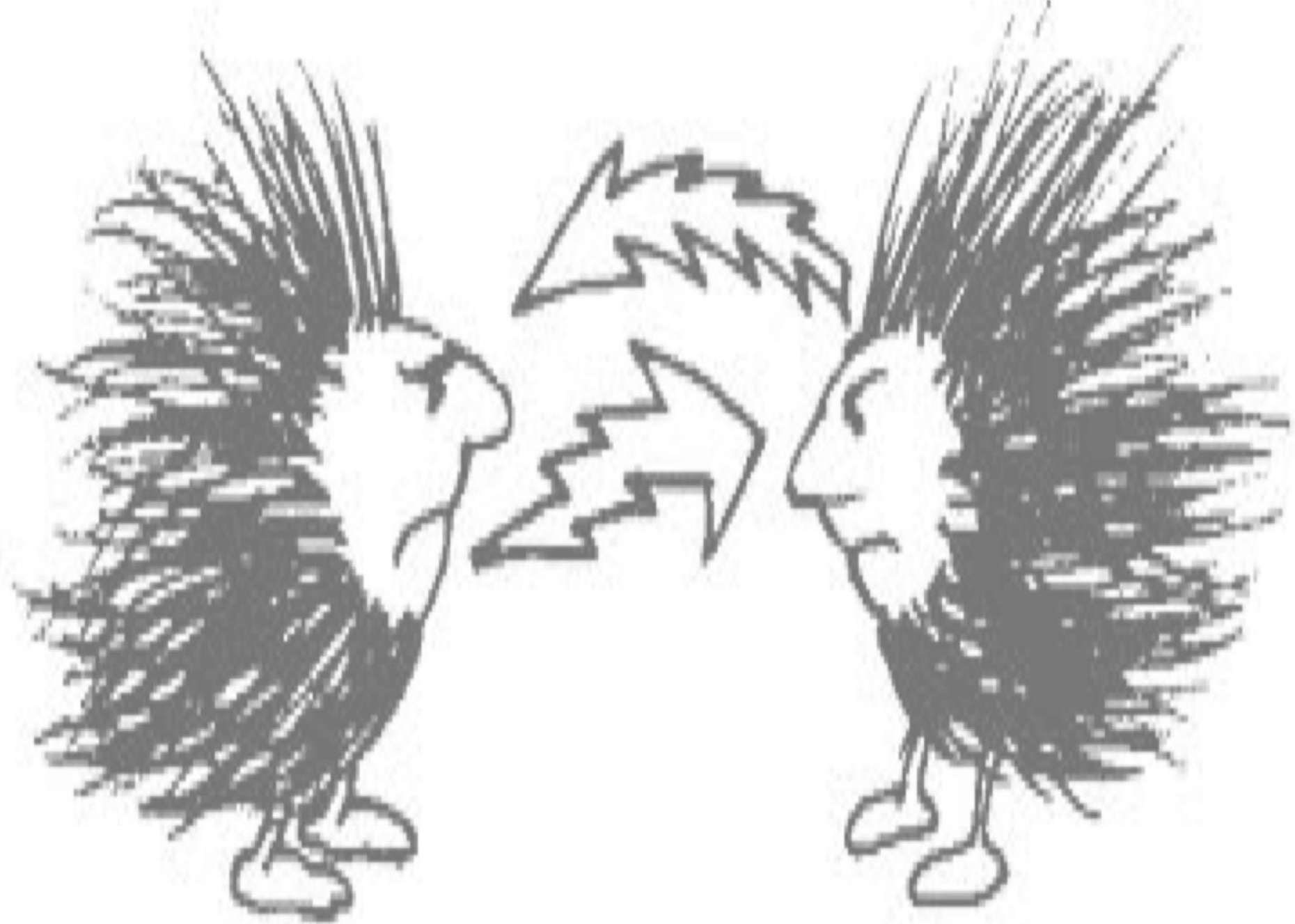
Volume adeguato all'argomento

Ritmo

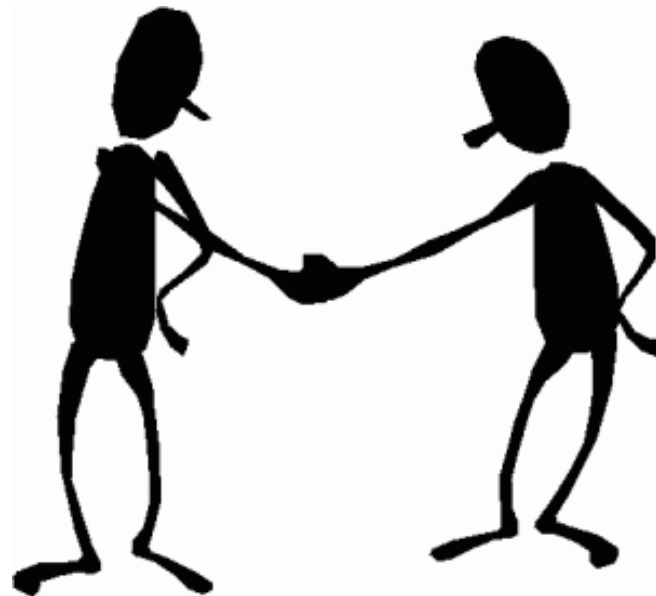
Moderato

Il conflitto





***I conflitti lavorativi:
minaccia o motore propulsore
di crescita.***



I conflitti : connotazione costruttiva

- I conflitti sono insiti nell'esistenza di una persona, ancor più nell'esistenza di un'organizzazione di lavoro.
- Non è, dunque, un incidente di percorso ma è una caratteristica insita nelle relazioni umane.
- Un conflitto, per sua natura, non è tossico, è tossico lo stile inadeguato di approccio e di risoluzione .

L'importanza del conflitto sta nel riconoscergli
un significato

- Le differenze sono una risorsa!
- Risorsa per i gruppi!





- Il problema non è l' esistenza del conflitto ma la sua gestione

La gestione del conflitto

Un conflitto o una serie di conflitti mal affrontati e mal gestiti, nei team, possono:

1. sottrarre energia utile
2. rallentare
3. inibire
4. paralizzare parzialmente le attività
5. ridurre l'efficienza e l'efficacia
6. rendere disfunzionali le comunicazioni interne ed esterne
7. inibire la creatività e l'intraprendenza



La gestione del conflitto

Gli stessi conflitti lavorativi, se ben approcciati e gestiti, possono – invece – diventare occasione di:

1. crescita
2. sviluppo del capitale umano
3. sviluppo di sicurezza psicologica
4. sviluppo di fiducia e di appartenenza a se stessi e all'organizzazione
5. sviluppo di performance e di creatività



Diversi tipi di conflitto

I conflitti di un organizzazione (micro, macro) possono essere di diversa natura e complessità.

**Possono riguardare,
due o più persone:**

- a) per ragioni esclusivamente relazionali**
- b) per ragioni operative**
- c) per ragioni di carriera**

Possono esservi conflitti:

- a) sull'area del decision making**
- b) del problem setting**
- c) del problem solving**



IL CONFLITTO HA DIVERSE NATURE:

- conflitti intrapersonali: un conflitto, una lacerazione, un dilemma che una persona ha dentro di sé
- conflitti interpersonali: conflitti tra due o più persone (colleghi, amici...)
- conflitti intragruppo: quando il conflitto è all'interno di un gruppo ben definito e di cui si riconosca l'appartenenza, sia dall'interno che dall'esterno
- conflitti intergruppi: quando il conflitto è in relazione tra 2 o più gruppi

Per sua natura il conflitto è generatore di ansia.

- A. la tolleranza e la gestione dell'ansia rendono il conflitto accettabile e, quindi affrontabile
- A. l'intolleranza e la cattiva gestione dell'ansia rendono il conflitto spaventoso e ne provocano l'enfasi, con il risultato della degenerazione della comunicazione, della relazionale e del fallimento nella risoluzione del conflitto



I BENEFICI DEL CONFLITTO

È spesso il solo mezzo che consente la manifestazione dei problemi

Spinge ad una ricerca più attenta delle soluzioni alternative

Accresce la coesione del gruppo nel confronto con una forza esterna

Accresce, nei casi di esito positivo, il senso di autoefficacia individuale e collettiva

È il mezzo attraverso il quale è possibile verificare, valutare, individuare o migliorare le relazioni organizzative

CONSEGUENZE NEGATIVE DEL CONFLITTO

La mancata gestione del conflitto può portare ...

**A un ritiro
dell'investimento
emotivo (motivazione
verso la relazione e i
risultati)**

**A relazioni
ulteriormente disagiati
fra gli individui e le parti,
quali evitamento,
"ripicche"...**

**A burn-out
e mobbing**

**A un deterioramento
delle competenze
professionali sia sul piano
tecnico sia gestionale**

**A rabbia, tensione,
frustrazione, paura di fallire,
demotivazione, senso di
inadeguatezza, stress ...**

**A deterioramento del
clima e conseguente
riduzione della produttività
organizzativa nel suo
complesso**



STILI DI GESTIONE DEL CONFLITTO

ASTENSIONE

Il conflitto si risolve da sé o rimane irrisolto e può riemergere

IMPOSIZIONE

Rischio di perdita del senso di appartenenza all'organizzazione

MINIMIZZAZIONE

Relazioni amichevoli ed evitamento del conflitto. Conflitti irrisolti che possono riemergere o trasformarsi in problemi per l'organizzazione

COMPROMESSO

Implica un processo di mediazione tra le parti. Non sempre questo stile rappresenta la soluzione migliore

COLLABORAZIONE

Rappresenta una strategia negoziale aperta e fondata sulla fiducia.
Si ottengono risultati massimi per i singoli e per il gruppo

Il conflitto, per arrivare ad buona conclusione, deve essere risolto nel più **breve tempo possibile**.



Attenzione: risolto, non rabberciato.
Se è rabberciato è irrisolto.

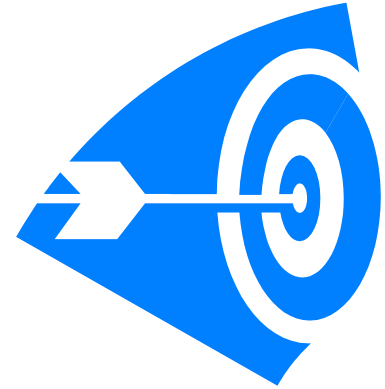
Più un conflitto si prolunga nel tempo, più crescono le possibilità di approcci emozionali ed irrazionali, per la caratteristica che il conflitto ha di accrescere l'ansia col dilungarsi del tempo di risoluzione

Alcune indicazioni utili per affrontare situazioni conflittuali

1. controllare le parole usate
2. controllare i segnali non verbali
3. evitare lo stile prolisso, le interruzioni, le divagazioni
4. evitare il novero delle storie dei nonni o di passate situazioni
5. tenere a freno ironia, sarcasmo, aggressività, anche larvata
6. mettere capacità di analisi e di valutazione
7. mettere in gioco una buona dose di creatività e di espansione umana



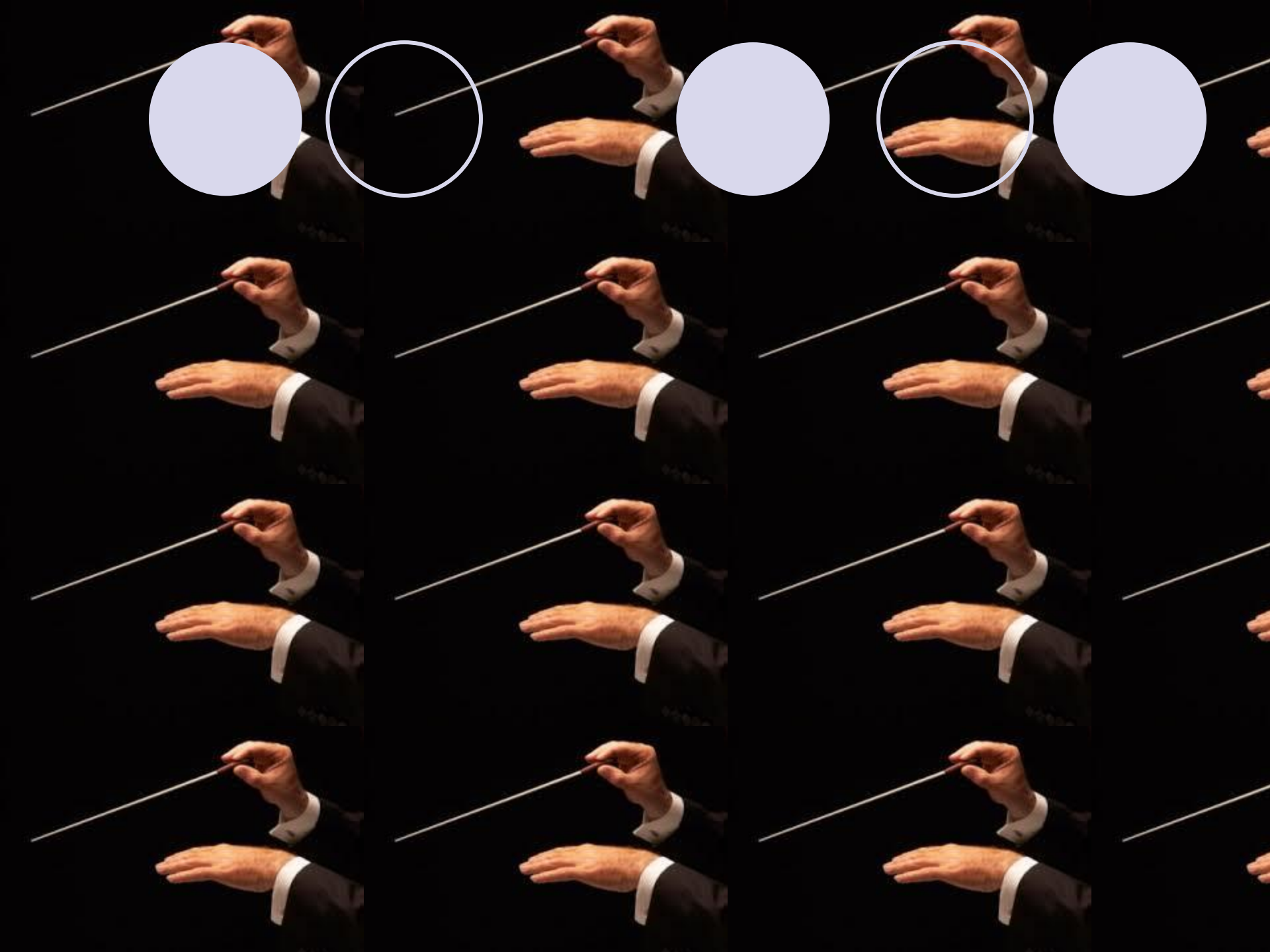
Regola base



Il conflitto non deve assolutamente affrontare elementi fuorvianti il conflitto stesso, la comunicazione deve riguardare solo gli elementi strettamente appartenenti al conflitto (elementi razionali).

- 
- ***La leadership è davvero l'arte dell'accensione della fiducia***

- 
- ***La sfida della leadership all'interno di una organizzazione è di avviarla e di condurla in modo da dare ad ognuno la possibilità di percepire il suo valore e il suo potenziale d'eccellenza e di contribuire al suo talento e alla sua passione***



- 
- Leadership è comunicare agli altri il loro valore e il loro potenziale in maniera tanto chiara da far sì che li vedano in loro stessi.
 - Comunicare agli altri il loro valore significa mettere in moto il processo che porta a ***vedere, fare e diventare.***

LA GESTIONE DEL CONFLITTO IN SALA OPERATORIA

Are You Sliding Down the Slippery Slope of Modern Medicine?



**La sala operatoria costituisce
l'espressione al massimo
grado di intensità delle
criticità in questione**

- **i conflitti sono comuni quando i compiti sono divisi tra diverse persone e quando la mancanza di un potere unico parzializza il controllo della situazione.**
- **la medicina moderna si svolge al plurale:**
 - **dalle 3 professioni sanitarie dell'800 (medico, ostetrica, farmacista) alle oltre 30 (!) odierne**
 - **stili e concezioni diverse di organizzazione del lavoro, più che idiosincrasie ed incompatibilità personali, possono fungere da detonatore del conflitto**
- **un vero e proprio sistema occupazionale, un "unicum" nel mondo del lavoro**
- **la tecnologia biomedica amplifica, non riduce la componente umana (es. tecnico perfusionista, infermiere di anestesia...)**

Disagreement and aggression in the operating theatre

Richard Coo & Dinah Gould

Accepted for publication 10 November 2007

Correspondence to: R. Coo
Email: richard.coo@herts.ac.uk

Richard Coo MSc RN
Senior Practice Facilitator (Theatre)
University College Hospital, London, UK

Dinah Gould PhD RN RNT
Professor of Applied Health
St Bartholomew School of Nursing and
Midwifery, City University, London, UK

DOI: 10.1111/j.1365-2648.2007.04544.x
Disagreement and aggression in the operating theatre
Journal of Advanced Nursing 51(6), 679–688
doi:10.1111/j.1365-2648.2007.04544.x

Abstract

Title. Disagreement and aggression in the operating theatre

Aim. This paper is a report of a study to determine the national spread of incidents of disagreement within and between professional groups in operating departments and the frequency of perceived aggressive behaviour demonstrated by operating department personnel.

Background. There is both anecdotal and empirical evidence supporting the idea of the operating team as the ultimate example of teamworking in health care. As the team, time in operating theatres is expected with the level of interprofessional conflict and aggression reported in operating departments. Such reports do not sit well with notions of excellence in teamwork as espoused by theorists.

Method. A questionnaire survey was designed and sent to a random sample of National Health Service operating departments in England ($n = 62$) in 2002. Usable survey questionnaires were returned from 37 departments (response rate 59%) and yielded 361 individual responses. Respondents included nurses (58%, $n = 227$), surgeons (9.7%, $n = 35$), anaesthetists (14.12%, $n = 50$) and operating department practitioners (17.9%, $n = 70$) of all grades.

Findings. Half of the respondents reported experiencing aggressive behaviour from anaesthetists/surgeons (57.4%, $n = 207$). Only disagreements between nurses and anaesthetists about test management were reported. Perceptions of lack of understanding of roles and shared goals for patient care between the professional groups were also reported. Similar reports were received from all geographical locations in the sample.

Conclusion. Further research is needed to conceptualize the complex nature of interprofessional working in operating theatres before steps can be taken to develop a less stressful and more efficient working environment.

Keywords: aggression, conflict, interprofessional working, nursing, operating department, survey methods, teamworking

Introduction

The operating theatre has been described as the ultimate example of interprofessional teamworking in health care (Gunn 1996). However, anecdotal and empirical evidence have demonstrated concern at interprofessional level over

reported disagreement and aggression between professional groups in relation to the way operating lists are run (Dunn 2003, Firth-Cox 2004, Lingard *et al.* 2002, 2004, Moss & Niss 2004). The situation is of particular concern in the United Kingdom (UK), where the need to increase efficiency in operating theatres has been the topic of numerous

La rilevanza (per incidenza e per la criticità del setting) del fenomeno porta sempre più la letteratura scientifica ad interessarsi del problema, che ha molteplici chiavi di lettura:

- psicodinamiche,
- manageriali,
- cliniche,
- economiche,
- di sicurezza e qualità



attività operatoria:

**un processo
complesso e delicato**

- **crescente severità clinica dei pazienti**
- **tecnica chirurgica e avanzamento tecnologico**
- **coordinamento di molteplici professionalità**
- **coordinamento dei processi assistenziali collegati**
- **logistica dei dispositivi, presidi e farmaci**
- **vincoli e opportunità di tipo economico**
- **gestione della “burocrazia professionale”**



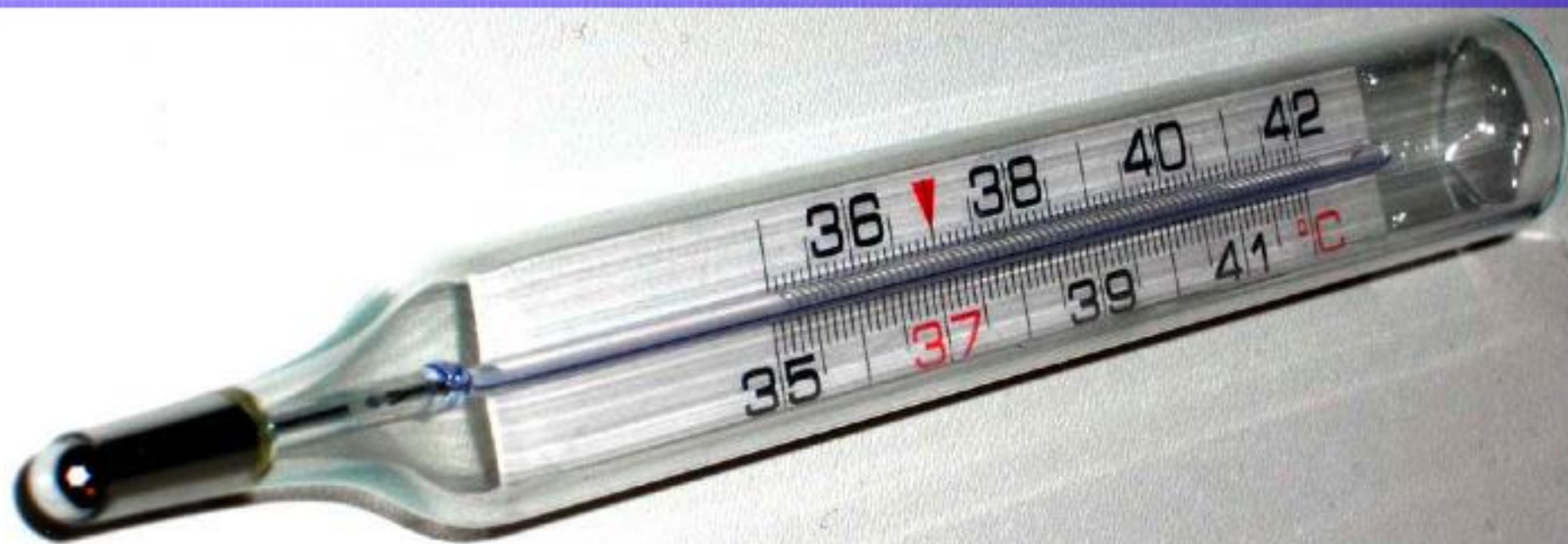
85%



48%

- Over-running delle liste
- Cambiamenti nell'ordine delle liste
- Disponibilità di sala
- Disponibilità di strumentazione e tecnologie
- Disponibilità di risorse umane (staff)
- Dinamiche “di genere”

I conflitti fanno parte del sistema sanitario come la febbre appartiene al quadro clinico di un'infezione: sono una importante funzione di allarme, vanno considerati con attenzione e gestiti in maniera costruttiva. (A.C. Baukloh)



Sono utili se hanno una funzione adattativa (come l'ansia), promuovendo il cambiamento evolutivo (infatti sono assenti nelle società autoritarie)



oltre un determinato livello, assurgono a carattere di grave patologia

Il paradosso dei punti vista e dei giudizi sulla salute

- Le persone in Occidente non sono mai vissute così a lungo, non sono mai state così sane e l'efficacia della medicina ufficiale non è mai stata così grande.
- Nessuno può mettere in dubbio i passi avanti della conoscenza e della tecnologia degli ultimi 50 anni.
- La medicina ha salvato più vite in questo periodo che in tutta la sua storia.
- I cambiamenti più eclatanti si sono verificati durante la seconda metà del novecento e.....
- paradossalmente la medicina moderna non ha mai attirato su di sé tanti dubbi e critiche. (*Potter 1996*)