

ICA, l'Europa allo specchio

LEADERSHIP

Marcello Montomoli

Professional Coach

Data 19 Ottobre 2019

**XI CONGRESSO
NAZIONALE ANIPIO**

Roma, 18-19 ottobre 2019

LEADERSHIP IN PROSPETTIVA DI COACHING

An aerial photograph of four aircraft carriers sailing in formation on the ocean. The carriers are arranged in a staggered line, moving from the top left towards the bottom right. The water is dark blue, and the ships leave white wakes behind them. The carriers are large, complex vessels with multiple decks, antennas, and other equipment visible. The perspective is from a high angle, looking down at the ships.

Marcello Montomoli MD

Responsabile Centro Formazione e Simulation Training DEU- Az.USL Toscana Sud-Est
Professore a.c. gratuito Scuola di Specializzazione in Medicina di Emergenza-Urgenza,
Cardiologia, Anestesia e Rianimazione Università di Siena
Docente GIMBE
Professional Coach (Life-style Coaching; Team Coaching; Leadership Coaching)
Email: montomolimarcello@gmail.com

La leadership è come l'abominevole uomo delle nevi, lascia tracce dappertutto, ma non si riesce a vedere da nessuna parte.

Bennis & Nanus 1985

La Leadership è un processo sociale di **influenza** finalizzato al raggiungimento di **obiettivi o risultati**

Le **persone** non possono essere *gestite*.....Le
giacenze di magazzino possono essere gestite, ma
le persone vanno **guidate**.

H.Ross Perot

Learning Leadership

The Abuse of Power
in Organizations



Abraham Zaleznik

Beard Books

Troppe organizzazioni che non funzionano sono 'over-managed' e 'under-led'



Available online at www.sciencedirect.com

ScienceDirect

journal homepage: www.elsevier.com/locate/orgdyn



Destructive leadership: Causes, consequences and countermeasures

Anthony Erickson, Ben Shaw, Jane Murray, Sara Branch



Pier Luigi
CELLI

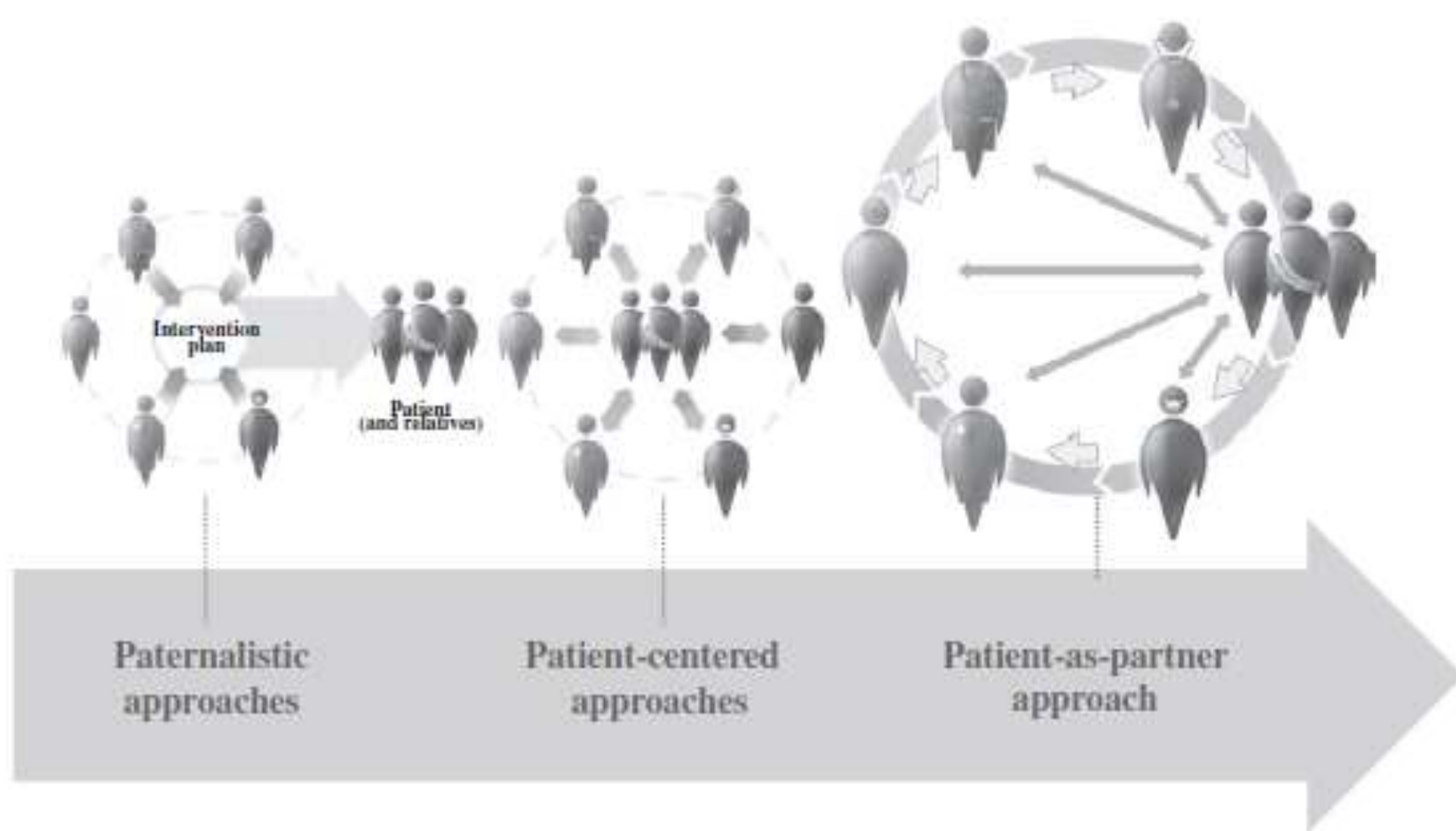
COMANDARE



FOTTERE

*Manuale
politicamente scorretto
per aspiranti carrieristi di successo*



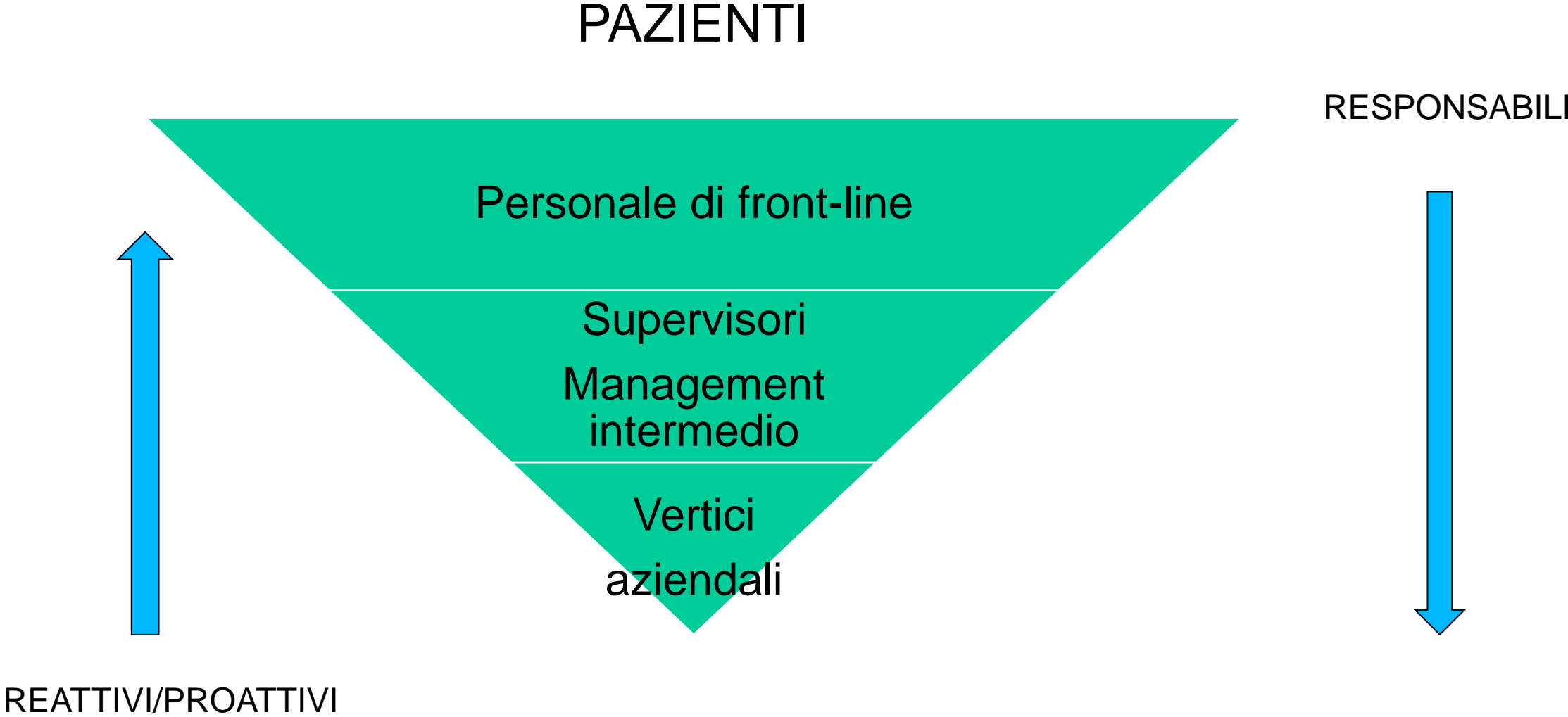


Paternalistic approaches

Patient-centered approaches

Patient-as-partner approach

La Piramide invertita dell'Azienda Sanitaria focalizzata al Paziente e il Ruolo della Leadership di Servizio



PAZIENTI

RESPONSABILI

Personale di front-line

Supervisori
Management
intermedio

Vertici
aziendali

REATTIVI/PROATTIVI

Blanchard

Livelli di Leadership



Leadership e.....

Misure di prevenzione delle infezioni correlate all'assistenza



Prevenzione e controllo delle infezioni, compresa:

- l'igiene delle mani
- lo screening per i portatori/pazienti potenzialmente infetti da batteri multiresistenti
- l'isolamento dei pazienti infetti o portatori



Programmi di gestione degli antibiotici



Formazione del personale sanitario



Educazione e informazione dei pazienti e dei loro parenti su ciò che possono fare per prevenire le ICA e sull'uso prudente degli antibiotici



Sorveglianza delle ICA a livello locale e nazionale



Miglioramento del supporto da parte dei laboratori di microbiologia negli ospedali e nelle strutture di lungodegenza

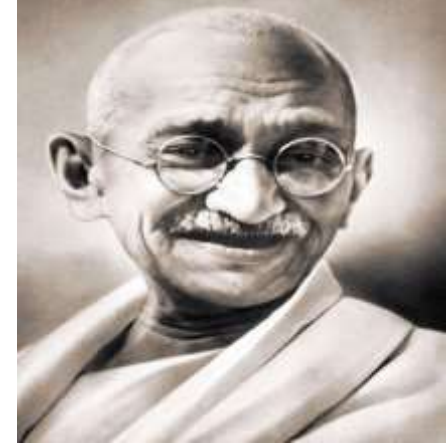
I contesti applicativi della Leadership

- Leadership di se stessi (self-leadership)
- Leadership individuale (one-on-one leadership)
- Leadership di team
- Leadership a livello di UO o Dipartimenti
- Leadership a livello dell'intera organizzazione

Sviluppare la Leadership a tutti i livelli

Sviluppare la leadership: Mission Impossible?

'DEVI DIVENTARE UN MIX TRA.....'



Cosa deve saper fare un Leader?

Alcune aree tematiche catturano la vera essenza della leadership



- la **visione**
- la creazione di una **cultura di valori condivisi**
- la **pianificazione** di una **strategia** e la sua **attuazione**
- l'**empowerment** ed **engagement** delle persone,
- l'**influenza**, la capacità di **motivazione** ed **ispirazione**.
- la capacità di percepire i limiti della propria cultura e continuare a svilupparla (**sviluppo personale continuo**)

COMPORAMENTI PERSONALI

- **ETICA**
- **EMPATIA**
- **ENTUSIAMO**
- **CORTESIA**
- **RESISTENZA**
- **RESILIENZA**
- **CAPACITA' E CORAGGIO DI ASSUMERSI RISCHI**

SKILL INTERPERSONALI

- **STABILIRE OBIETTIVI E ASPETTATIVE**
- **FORNIRE FEED-BACK SULLA PERFORMANCE (+/-)**
- **DARE VALUTAZIONI UFFICIALI**
- **MOTIVARE**
- **GESTIRE E RISOLVERE CONFLITTI**
- **ELARGIRE LODI E RICONOSCIMENTI**

SKILL COMUNICATIVE

- **CAPACITA' DI PRESENTAZIONE**
- **CAPACITA' DI ASCOLTO**
- **E-MAIL EFFICACI**
- **REPORT EFFICACI**
- **GESTIRE LE CATTIVE NOTIZIE**
- **CAPACITA' DI GESTIRE I COLLOQUI**

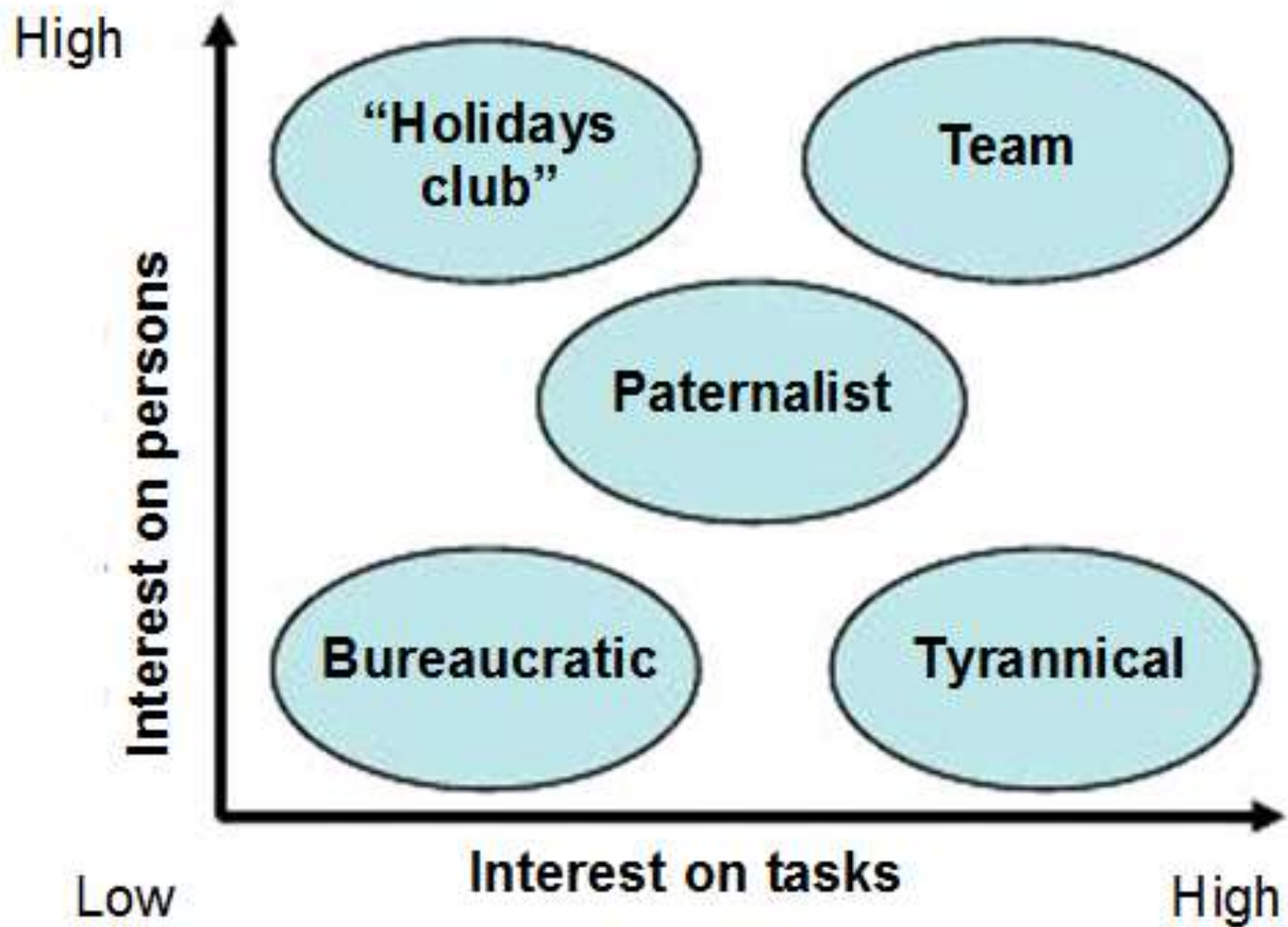
SKILL MANAGERIALI

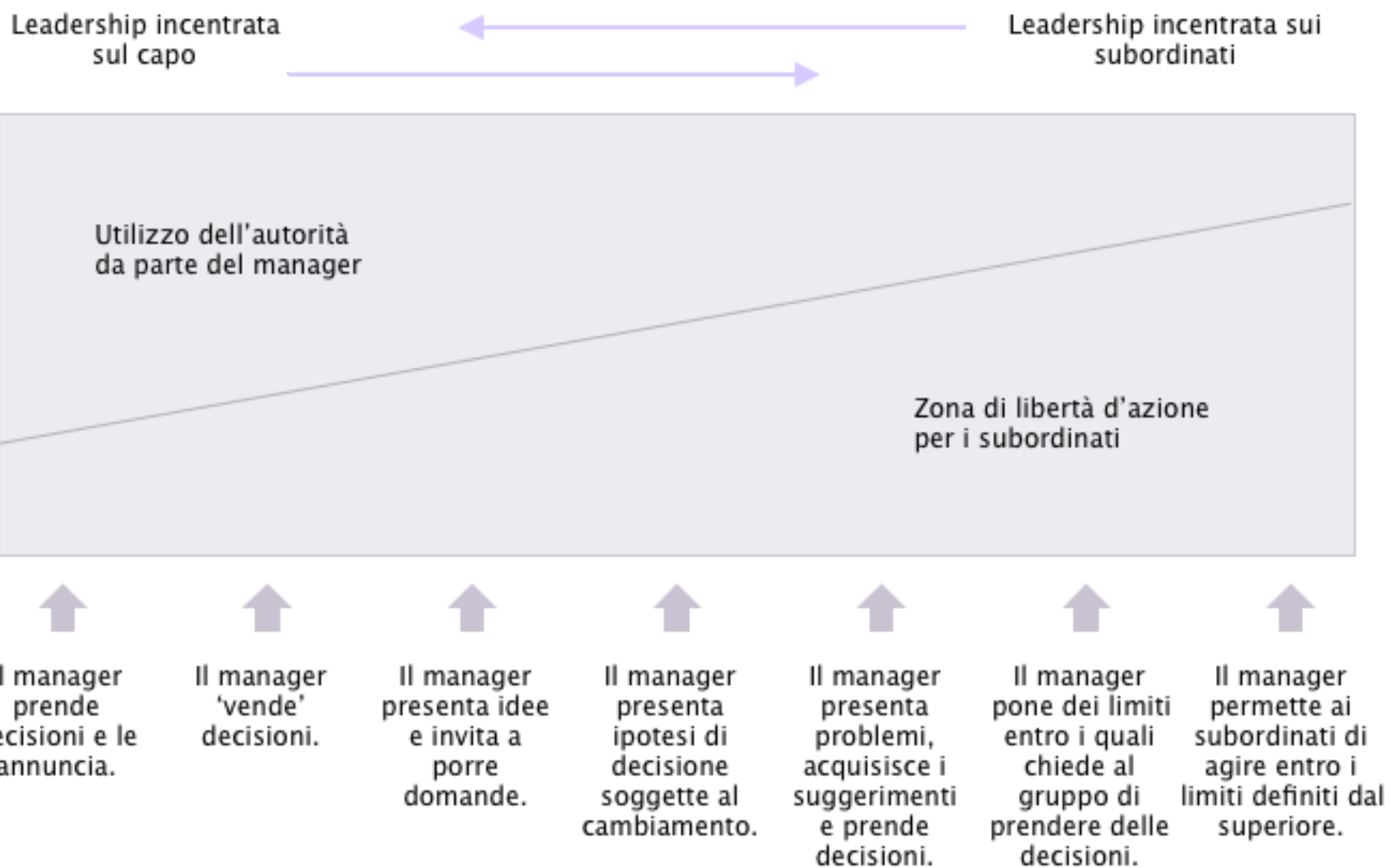
- **VISIONE**
- **PRENDERE DECISIONI (DECISION MAKING)**
- **RISOLVERE PROBLEMI (PROBLEM SOLVING)**
- **GESTIRE IL CAMBIAMENTO**
- **GESTIRE LE CRISI**
- **NEGOZIARE**
- **CREARE NETWORK**
- **GESTIRE IL TEAM**
- **GESTIRE PROGETTI**
- **GESTIRE LE RIUNIONI**
- **GESTIRE IL TEMPO**
- **DELEGARE**
- **SUPERARE I PROPRI LIMITI**

The Six Leadership Styles (Goleman)

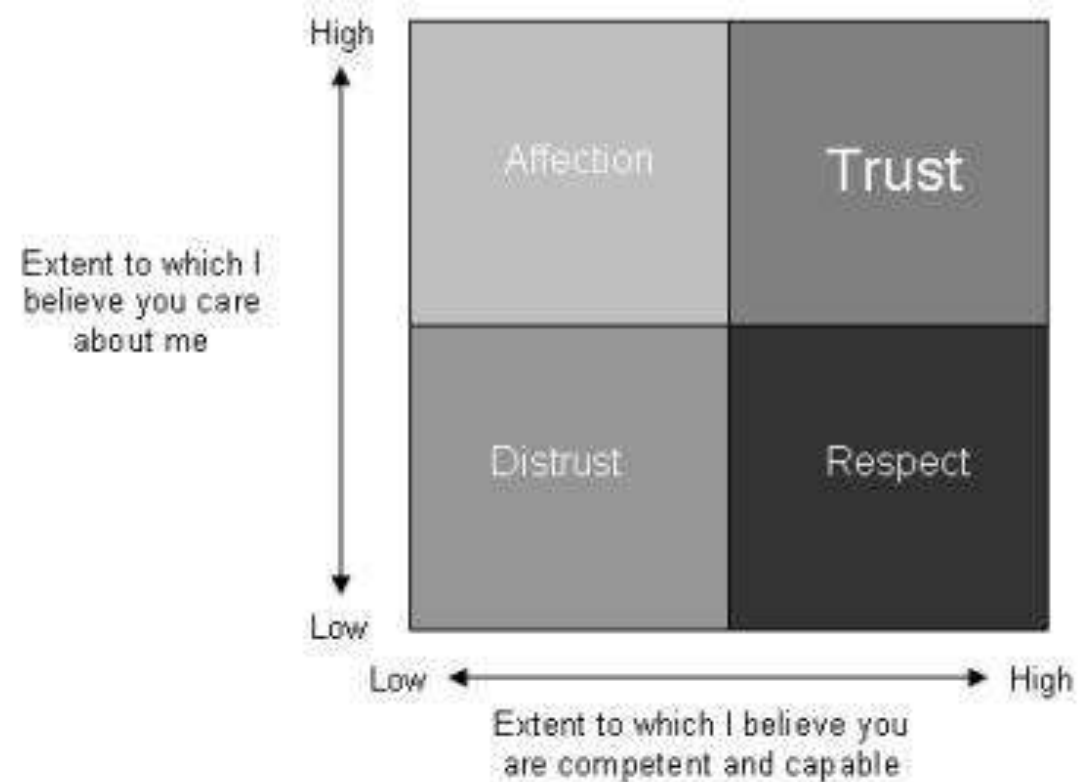
	Commanding	Visionary	Affiliative	Democratic	Pacesetting	Coaching
The leader's modus operandi	Demands immediate compliance	Mobilizes people toward a vision	Creates harmony and builds emotional bonds	Forges consensus through participation	Sets high standards for performance	Develops people for the future
The style in a phrase	"Do what I tell you."	"Come with me."	"People come first."	"What do you think?"	"Do as I do, now"	"Try this."
Underlying emotional intelligence competencies	Drive to achieve, initiative, self-control	Self-confidence, empathy, change catalyst	Empathy, building relationships, communication	Collaboration, team leadership, communication	Conscientiousness, drive to achieve, initiative	Developing others, empathy, self-awareness
When the style works best	In a crisis, to kick start a turnaround, or with problem employees	When changes require a new vision, or when a clear direction is needed	To heal rifts in a team or to motivate people during stressful circumstances	To build buy-in or consensus, or to get input from valuable employees	To get quick results from a highly motivated and competent team	To help an employee improve performance or develop long-term strengths
Overall impact on climate	Negative	Most strongly positive	Positive	Positive	Negative	Positive

LEADERSHIP STYLES



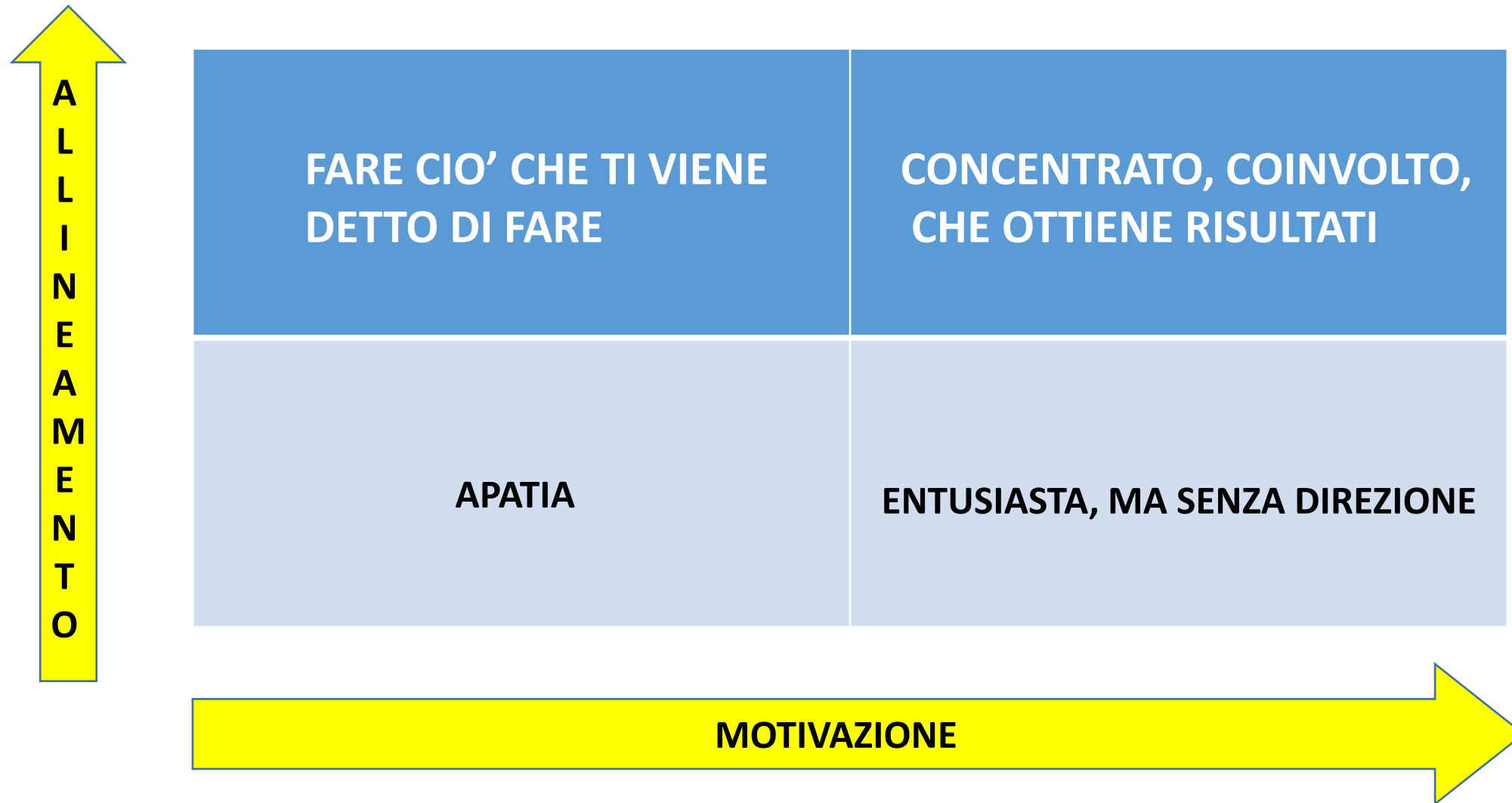


Fiducia (Trust)



Adapted from P. Scholtes.

Il ruolo del coinvolgimento (Engagement)



Tutti siamo responsabili

Tutti possiamo fare la nostra parte per affrontare questa minaccia per la salute umana: pazienti, medici, infermieri, farmacisti, veterinari, agricoltori, cittadini e politici



Clima Organizzativo-Zone di Lavoro

Zona 1	Zona 2	Zona 3	Zona 4	Zona 5
Trascuratezza Sciatteria Svogliatezza Mediocrità	Medianità Routine	Ricerca della qualità Dinamismo	Eccellenza Passione	Perfezione maniacale Ossessione
			'Zone e stati Flusso'	

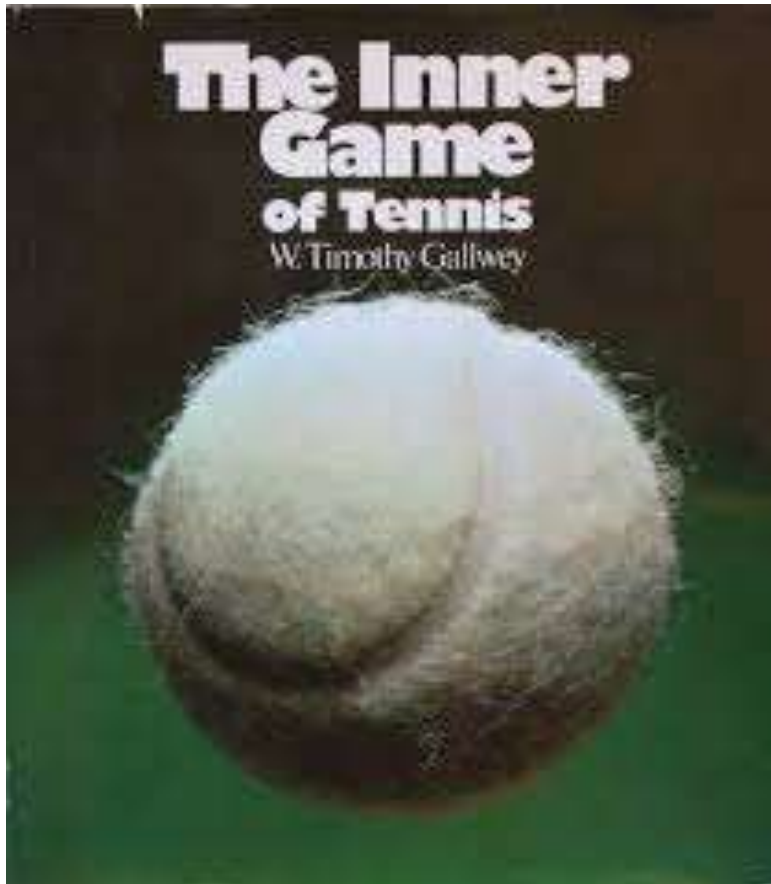
Coaching: un approccio alla complessità

La **International Coaching Federation** definisce il coaching **“una partnership con i clienti che, attraverso un processo creativo, stimola la riflessione, ispirandoli a massimizzare il proprio potenziale personale e professionale”**.

In prospettiva umanistica, Rossi e Pannitti lo definiscono **“un metodo di sviluppo di una persona, di un gruppo o di una organizzazione, che si svolge all’interno di una relazione facilitante, basato sull’individuazione e l’utilizzo delle potenzialità per il raggiungimento di obiettivi di miglioramento/cambiamento autodeterminati e realizzati attraverso un piano di azione”**.

Performance

cosa abbiamo imparato dal mondo dello sport

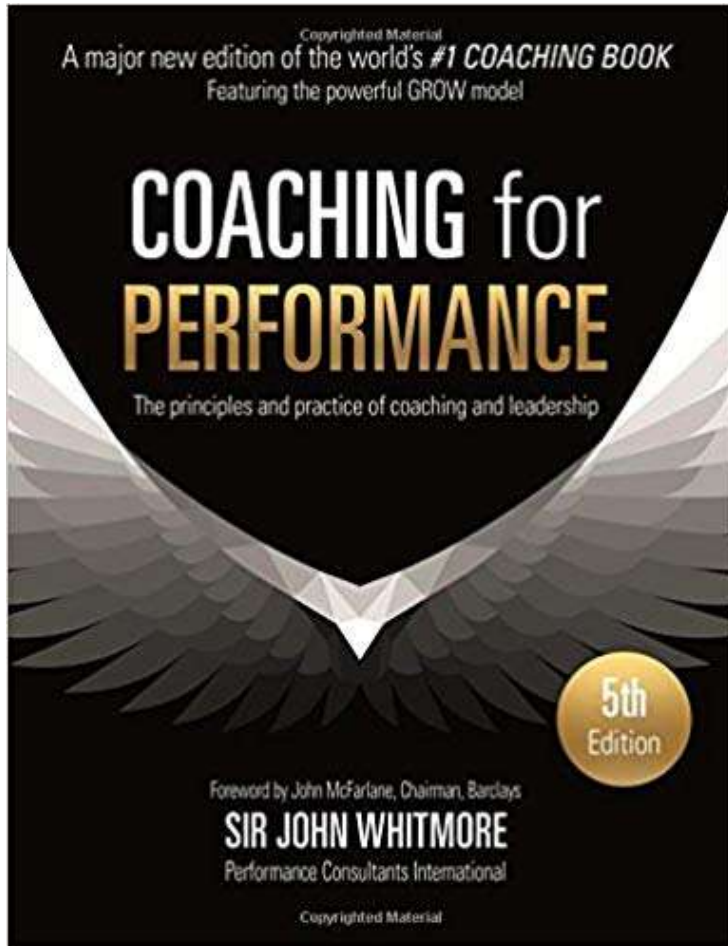


Performance= Potenziale messo in azione-Interferenze

"L'avversario che si nasconde nella nostra mente è molto più forte di quello che troviamo dall'altra parte della rete."

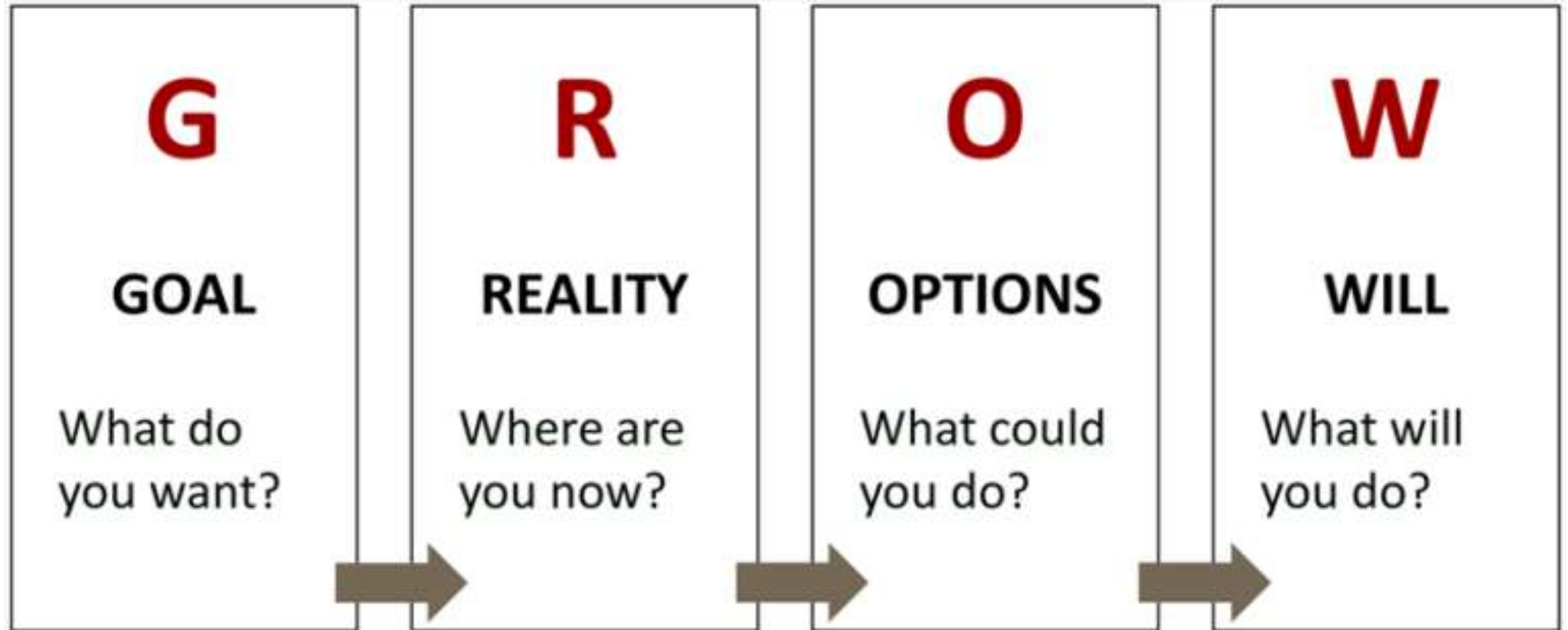
Performance

cosa abbiamo imparato dal mondo del business



L'elemento che maggiormente determina l'interesse ed il successo crescente del Coaching è il suo essere un processo orientato all'**azione** e al perseguimento di **obiettivi** e **risultati**, la Sanità ne rappresenta pertanto un ambito privilegiato di espansione.

Un esempio: Il Modello GROW di John Withmore



modificato da:

La Prospettiva del Coaching: Pensare da Coach

- *Relazione facilitante, non giudicante e paritaria*
- *Consapevolezza*
- *Autodeterminazione*
- *Responsabilità*
- *Potenziale*
-

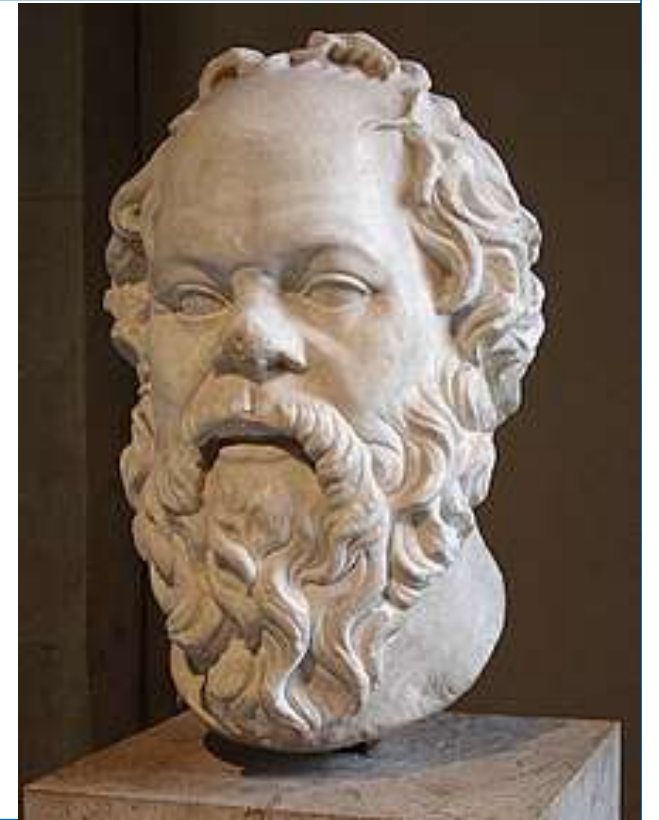
Gli Strumenti del Coaching: Agire da Coach

- *Mobilità del Coachee attraverso ascolto empatico attivo e domande potenzianti*
- *Sviluppo del piano di azione*
- *Esecuzione*
- *Feedback*
- *Monitoraggio dei risultati*
-

IL PUNTO DI PARTENZA: **AUTOCONSAPEVOLEZZA**

Conosci te stesso

- Comprendere a fondo le proprie **emozioni**
- I punti di **forza**
- I punti di **debolezza**
- I **bisogni**
- Gli **obiettivi**
- I **valori**
- Le **energie che ci muovono**
-



Informazioni
note agli altri

Area A

Quello che conosco di me
stesso e racconto
volentieri agli altri

Area B

Quello che non so di me
stesso ma gli altri sanno

Informazioni
sconosciute
agli altri

Area C

Quello che so di me
stesso ma tengo per me

Area D

Quello che non so di me
stesso e anche gli altri
ignorano

Informazioni
note a me

Informazioni
sconosciute a me

Modello Johari

 **SAGGI TASCABILI**

Eric Berne
**A CHE GIOCO
GIOCHIAMO**

Un classico
della psicologia contemporanea



BOMPIANI

Le Posizioni Relazionali secondo l'Analisi Transazionale



IO sono OK/TU sei OK (+/+)	IO sono OK/TU non sei OK (+/-)
IO non sono OK/TU sei OK (-/+)	IO non sono OK/TU non sei OK (-/-)

* *Posizioni Relazionali*: il valore che ogni persona attribuisce a se stessa, agli altri e alla propria relazione con loro.

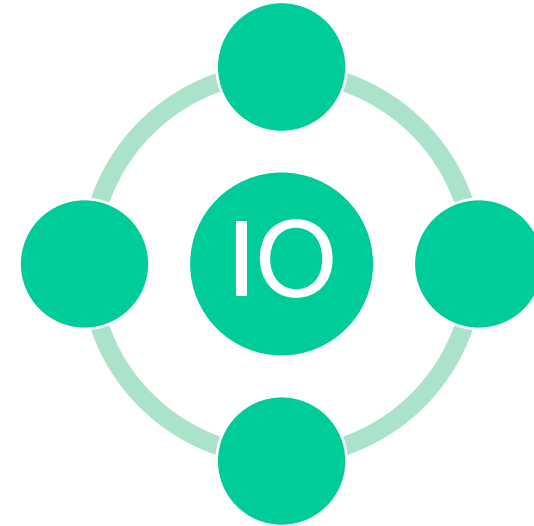
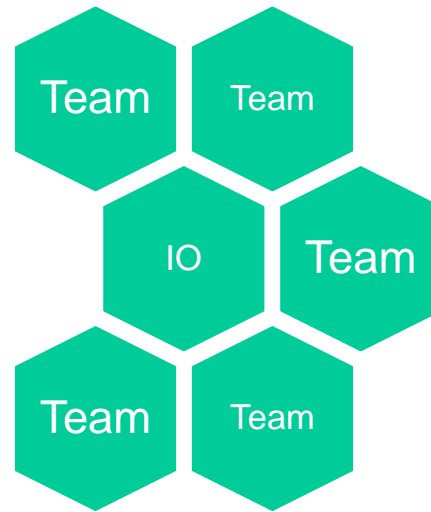
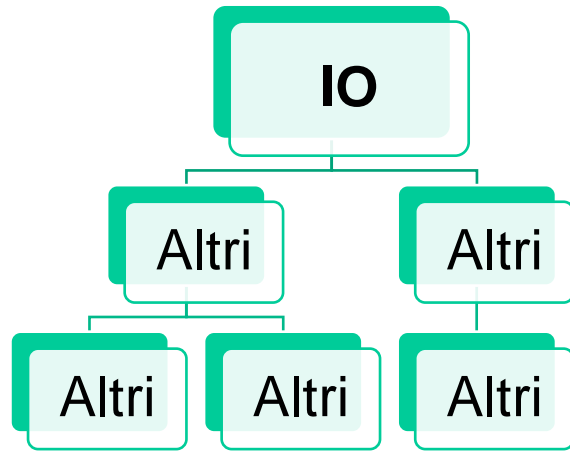
Eric Berne (1950)

LA RELAZIONE CON SE STESSI
LA RELAZIONE CON GLI ALTRI

Eccellenza e 'armonizzazione dei pronomi'



Come il Manager vede se stesso nell'organizzazione?



Le basi : *Come si dirige efficacemente un Team?*

- Fissare obiettivi chiari
- Assegnare incarichi precisi a ciascuno
- Gestire le dinamiche interne e le norme del gruppo
- Comunicare con regolarità
- Prestare attenzioni agli stati emotivi di ciascun membro
- Dare a tutti il giusto riconoscimento
- Soprattutto adottare una team leadership in cui il tempo sia passato prevalentemente a svolgere funzioni esterne al team: **fungere da ponti tra il team e l'ambiente (assicurarsi che il team riceva le giuste risorse e informazioni; annunciare i risultati all'esterno in modo selettivo; assicurare al team il sostegno dei superiori, soprattutto in caso di controversie; monitorare l'attività di altri team alleati e competitor per imparare nuove cose).**

GRAZIE!!!



Marcello Montomoli MD

Responsabile Centro Formazione e Simulation Training DEU- Az.USL Toscana Sud-Est
Professore a.c. gratuito Scuola di Specializzazione in Medicina di Emergenza-Urgenza,
Cardiologia, Anestesia e Rianimazione Università di Siena

Docente GIMBE

Professional Coach (Life-style Coaching; Team Coaching; Leadership Coaching)

Email: montomolimarcello@gmail.com