

26 GENNAIO 2024 dalle 09:15 alle 16:30

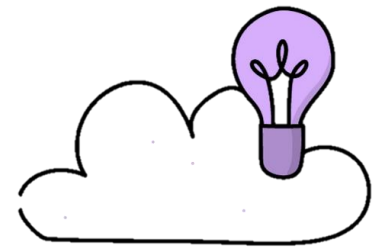
Camera di Commercio

Via Luigi Einaudi, 23 Brescia (BS)



CONVEGNO

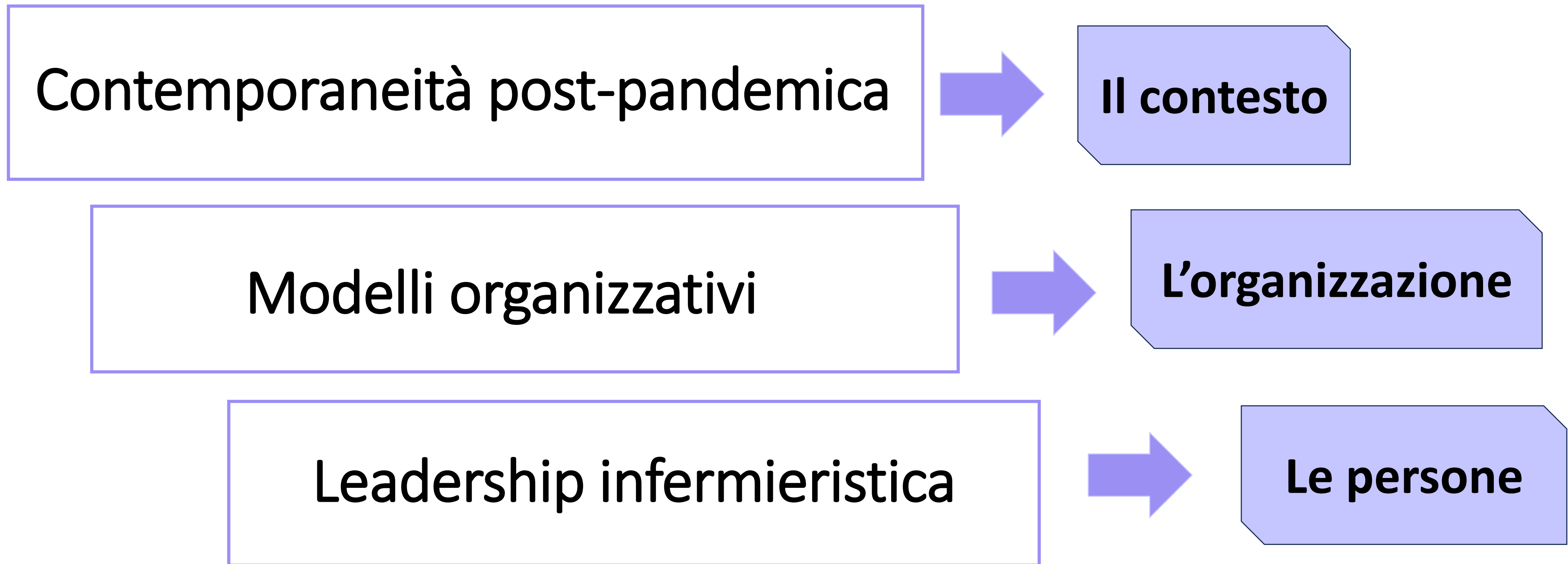
**"L'INFERMIERE CON FUNZIONI
SPECIALISTICHE AVANZATE TRA
OSPEDALE E TERRITORIO:
SCENARI ATTUALI E
PROSPETTIVE FUTURE."**



Quali modelli organizzativi assistenziali e quale leadership infermieristica per la contemporaneità post-pandemica?



Di cosa parliamo?



Di cosa parliamo?



L'incertezza della contemporaneità - 1

Volatility

Uncertainty

Brittle

Anxious

Complexity

Ambiguity

Nonlinear

Incomprehensible

**VUCA e BANI
world environment**



L'incertezza della contemporaneità - 2



L'incertezza della contemporaneità - 3

Semplice

Complicato

Complesso

Caotico



L'incertezza della contemporaneità - 4

Semplice

Soluzione:

- basata su 'best practice'
- ottimale già testata in un ottica ingegneristica

Complicato

Soluzione:

- basata su 'good practice'
- diversificata e gestita secondo criteri di scelta

Complesso

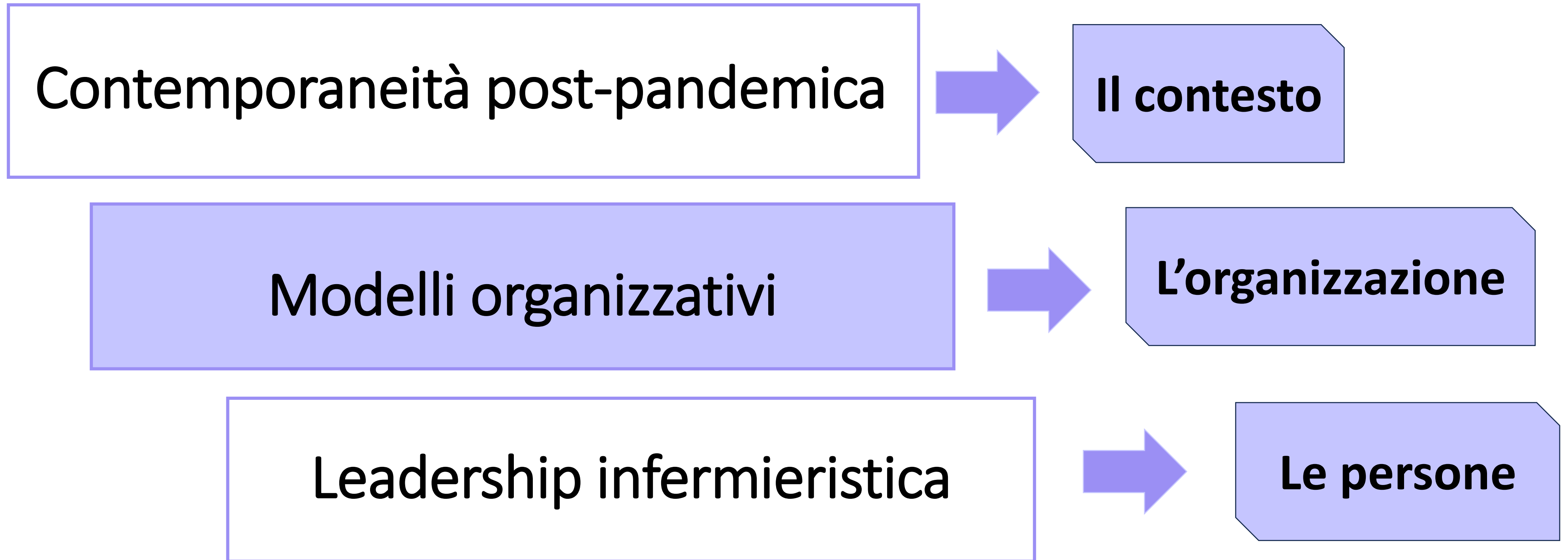
- non c'è la soluzione «giusta»
- il riferimento al passato non basta
- accettare errori e fallimenti

Caotico

- l'importante è sopravvivere
- bloccare l'emorragia e prendere tempo



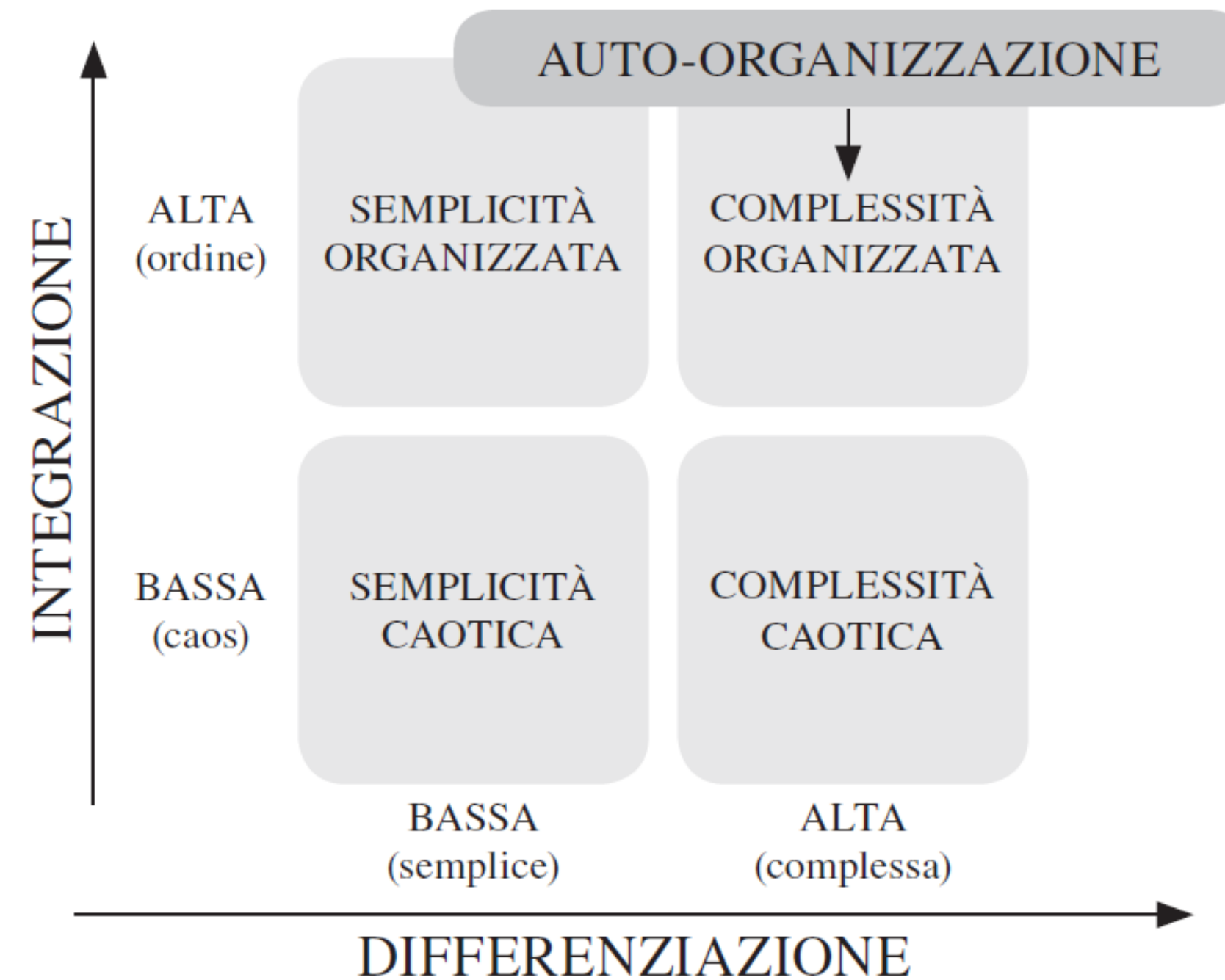
Di cosa parliamo?



Modelli organizzativi nella contemporaneità

**Gestire la complessità e
l'incertezza?**
o
**Gestire nella complessità e
nell'incertezza?**

Fig. 1 - Livelli di integrazione e differenziazione nelle organizzazioni



Tratta da: Gharajedaghi, 1999



Alcune distinzioni - 1

Modelli interpretativi o sistemi organizzativi
Internazionale, nazionale, regionale o locale



Metodi o modelli operativi di presa in carico



Alcune distinzioni - 2

LIVELLO	MODELLI/SISTEMI	ESEMPI
Macro	Modelli interpretativi o sistemi organizzativi: 1. Internazionali 2. Nazionali 3. Regionali 4. Locali	1. Chronic Care Model 2. Assistenza territoriale secondo DM 77 3. Reti hub & spoke 4. Modelli dipartimentali
Meso	1. Modelli concettuali 2. Modelli professionali 3. Modelli di erogazione delle cure	1. Gordon 2. Advanced Practice Nursing 3. Primary Nursing
Micro	Metodi o modelli operativi di presa in carico del singolo paziente/famiglia/comunità	1. Metodologia clinica del nursing 2. Calgary Model

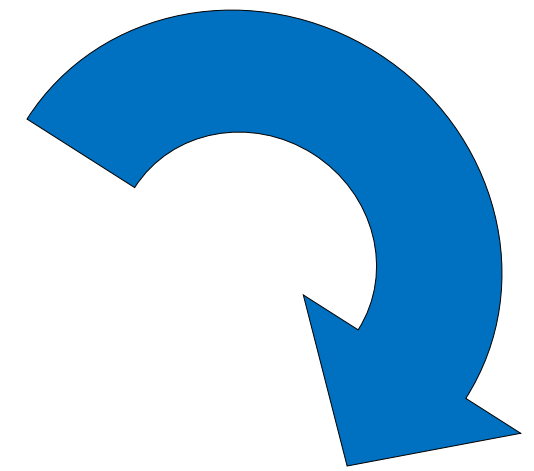


Cambiare modello organizzativo - 1



Cambiare modello organizzativo - 2

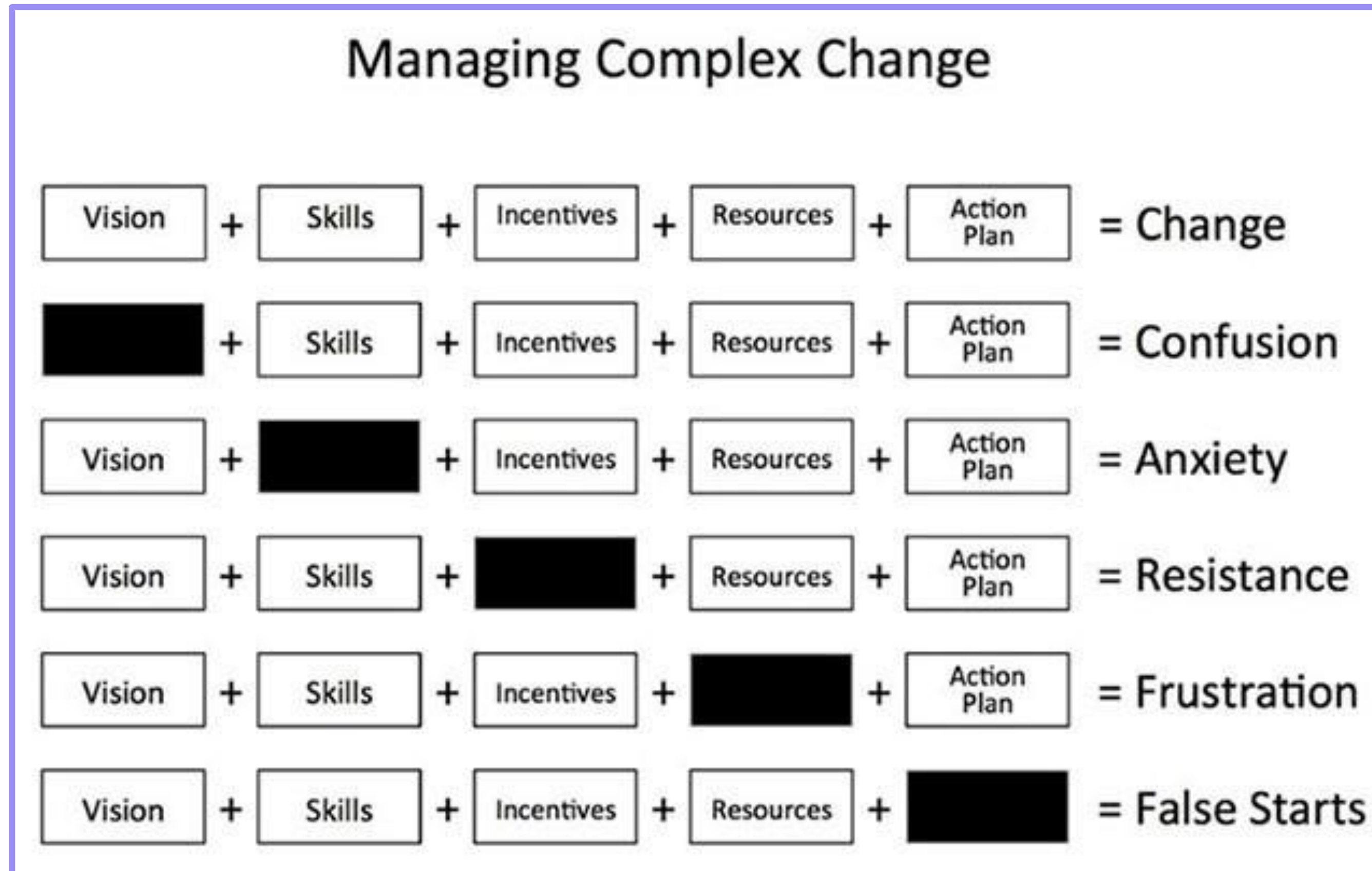
Progetto operativo: risultati nel breve tempo
Progetto strategico: risultati entro 12 mesi
Progetto culturale: risultati dopo 12 mesi



I progetti operativi compongono la strategia
La strategia deve sostenere il cambiamento culturale
Il cambio di cultura si rende visibile nell'operatività



Cambiare modello organizzativo - 3

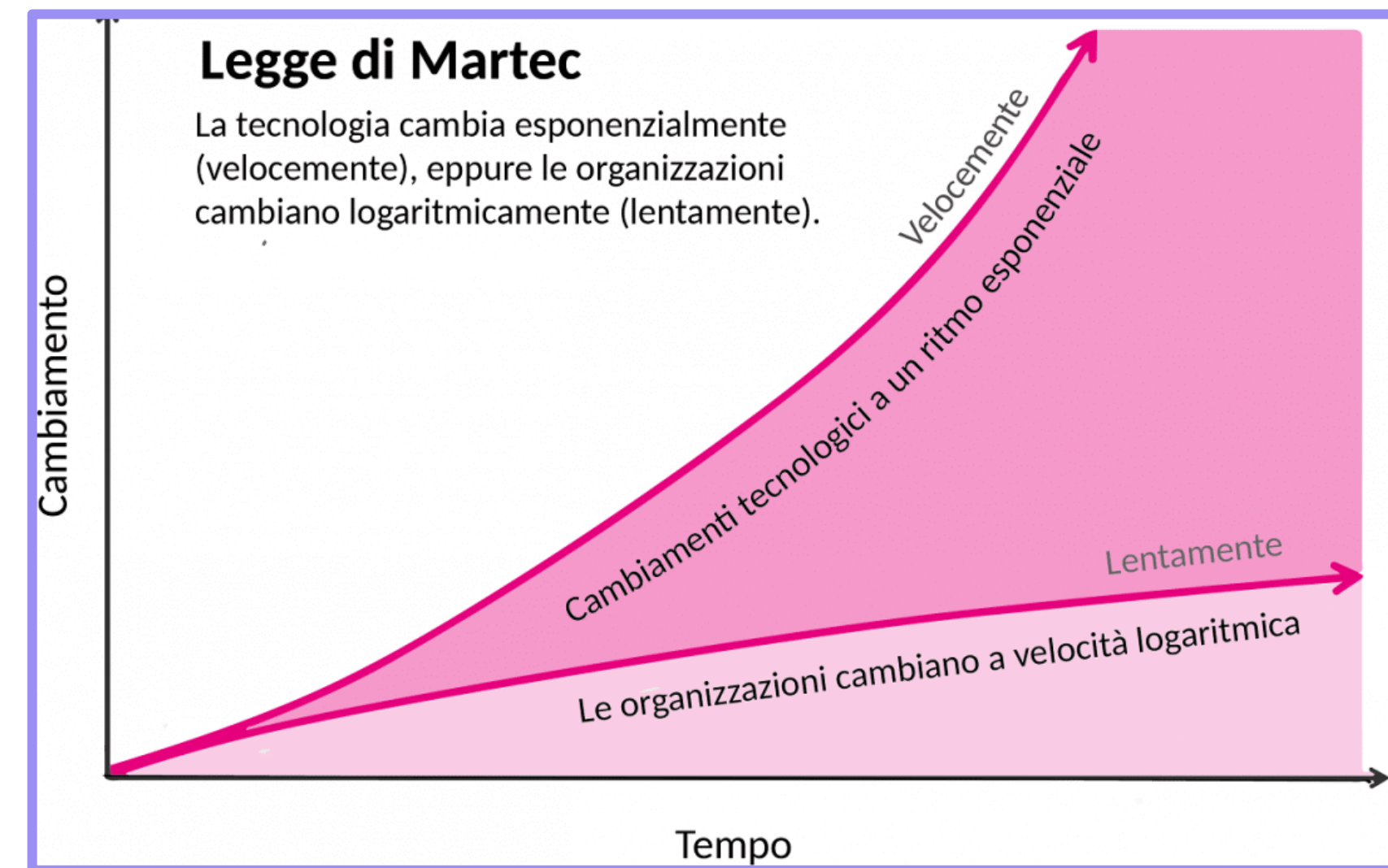


Managing Complex Change model, Mary Lippitt, 1987



Considerare la legge di Martec

Legge di Martec: la tecnologia cambia in modo esponenziale, le organizzazioni cambiano in modo logaritmico



Spiegazione della legge di Martec

Diverse sono **le cause che frenano la capacità di cambiamento nelle organizzazioni**, e tutte **sono riconducibili alla natura sociale** delle organizzazioni stesse.

La vischiosità data dalla **cultura**, dai **processi** consolidati, dalle **abitudini** e dalla naturale **resistenza** delle persone nell'affrontare il cambiamento, tende a ridurre la capacità delle organizzazioni anche di assorbire in modo adeguato ed efficace la stessa innovazione tecnologica.

<https://www.mading.it/trasformazione-digitale-e-trasformazione-organizzativa-a-confronto/>



Di cosa parliamo?



Chi è un leader? - 1

Se le vostre azioni **ispirano gli altri** a sognare di più,
imparare di più, fare di più e trasformare di più,
voi siete un leader.

John Quincy Adams

(1767 –1848)

6º Presidente degli Stati Uniti d'America



Chi è un leader? - 2

Essere leader significa suscitare entusiasmo e sentimenti positivi nelle persone che ci circondano.

Significa saper stimolare, farsi apprezzare, coinvolgere e trascinare.

Il dispotismo non serve, la bravura e la competenza non sono sufficienti: la prerogativa della leadership è infatti di natura emozionale.

Daniel Goleman

(1946)

Psicologo, scrittore e giornalista statunitense



Il lavoro del leader potrebbe essere definito come
gestione di energia.

Loro compito principale è creare un ambiente nel
quale questa energia venga **valorizzata** e non
dispersa in lotte intestine o giochi di potere

Manfred F.R. Kets de Vries

(1942)

Studioso di management e psicoanalista olandese



Quale leadership?

Servant leadership

Leadership situazionale

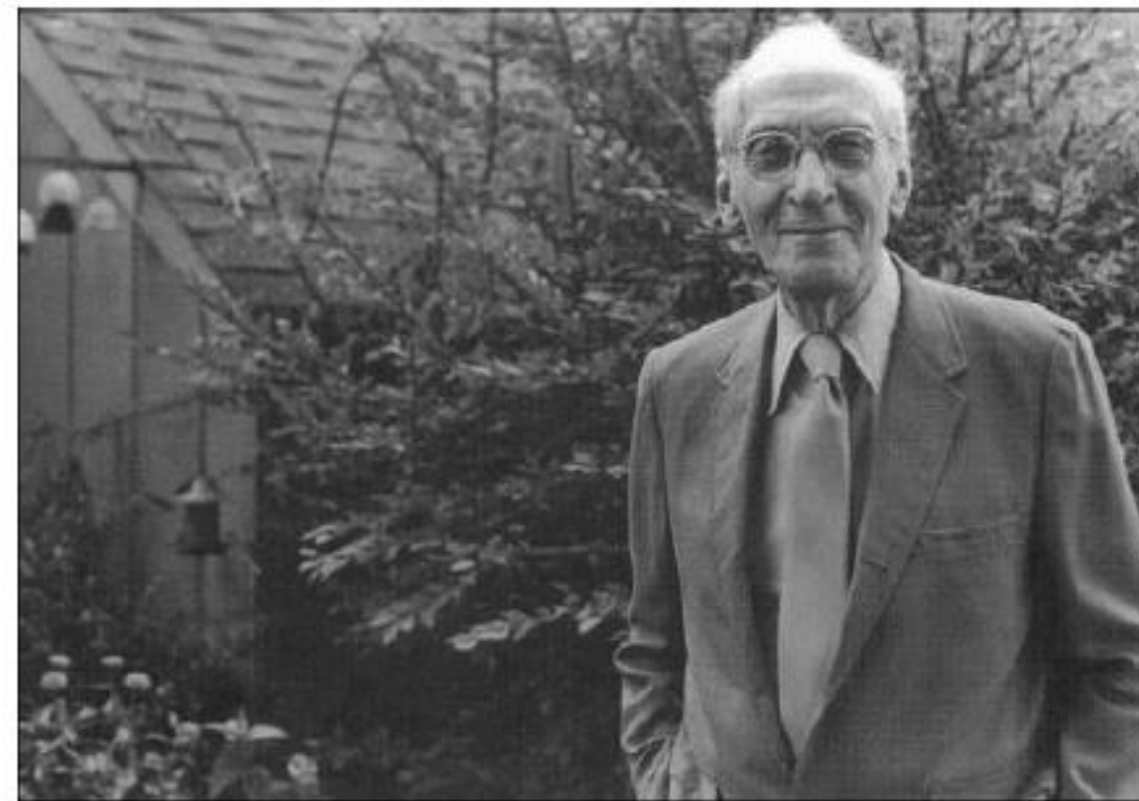
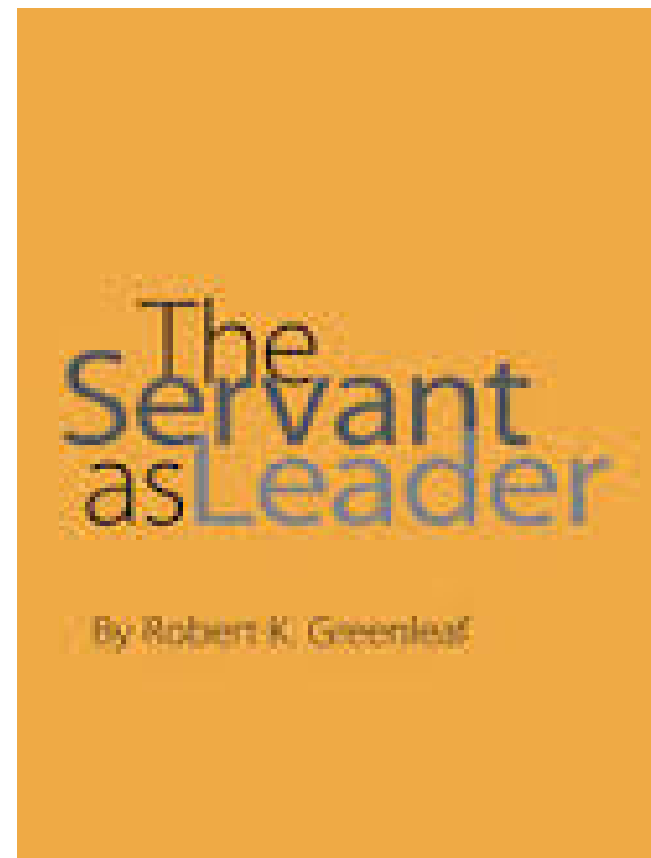
**Leadership
trasformativa**

**Leadership
transazionale**



Servant leadership - Leadership di servizio - 1

Definizione coniata da Robert K. Greenleaf nel saggio
The Servant As Leader - Il Servo Guida



Servant leadership - Leadership di servizio - 2

L'idea di questo concetto è nata leggendo il libro di Hermann Hesse:

Journey to the East - 1930

Il pellegrinaggio in oriente



Servant leadership - Leadership di servizio - 3

Le istituzioni devono
servire la gente



Una filosofia e un insieme di pratiche che arricchiscono la vita delle persone, costruiscono organizzazioni migliori e creano un mondo più giusto e attento.



Servant leadership - Leadership di servizio - 4

La servant leadership è un modo di intendere la relazione fra leader e collaboratori, che cerca di coinvolgere questi ultimi nel processo decisionale, al fine di promuovere la loro crescita e migliorare la qualità della vita organizzativa.

Spears, 2010



Servant leadership - Leadership di servizio – 6

I PRINCIPI

Ascolto
Empatia
Guarigione
Consapevolezza
Persuasione
Concettualizzazione
Lungimiranza
Amministrazione
Impegno verso lo sviluppo
delle persone
Costruzione di una comunità

LE CARATTERISTICHE

E':
Situazionale
Trasparente
Flessibile
Pragmatica
Orientata al compito
Orientata alle relazioni



Ambiti applicativi della leadership infermieristica

Ricerca

Formazione

Clinica

Management

Politica



Ambito clinico

1. Sviluppo e protezione delle specializzazioni cliniche
2. Sviluppo di ruoli di gestione dei processi e percorsi
3. Evoluzione sull'asse autonomia-collaborazione



Ambito della ricerca

1. Sviluppo di figure di diverso livello di competenza (ricercatori, PhD, etc)
2. Sviluppo di percorsi di ricerca a vari livelli (università, realtà operative)
3. Disseminazione dei risultati della ricerca e valutazione degli impatti sulle prassi, sui comportamenti e sugli esiti



Ambito della formazione

1. Analisi dei bisogni reali e predisposizione di piani di sviluppo del capitale umano di medio-lungo termine
2. Sviluppo di competenze nei formatori
3. Sviluppo di figure per il tutoring, il mentoring e il coaching



Ambito del management

1. Rinnovati ruoli manageriali (sviluppo di hard e soft skill)
2. Orientamento all'outcome del servizio
3. Sviluppo del team coaching per lo sviluppo dell'autonomia dei collaboratori



Ambito della politica

1. Rappresentanza presso gli enti istituzionali delle professioni e di governo
2. Protezione del capitale professionale
3. Orientamento allo sviluppo di consapevolezza per un futuro sostenibile



Parole chiave per lo sviluppo della leadership infermieristica

Affidabilità

Responsabilità

Impegno

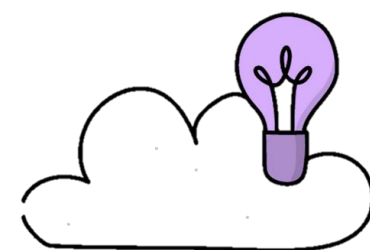
Fiducia

Coerenza

Vision

Valori

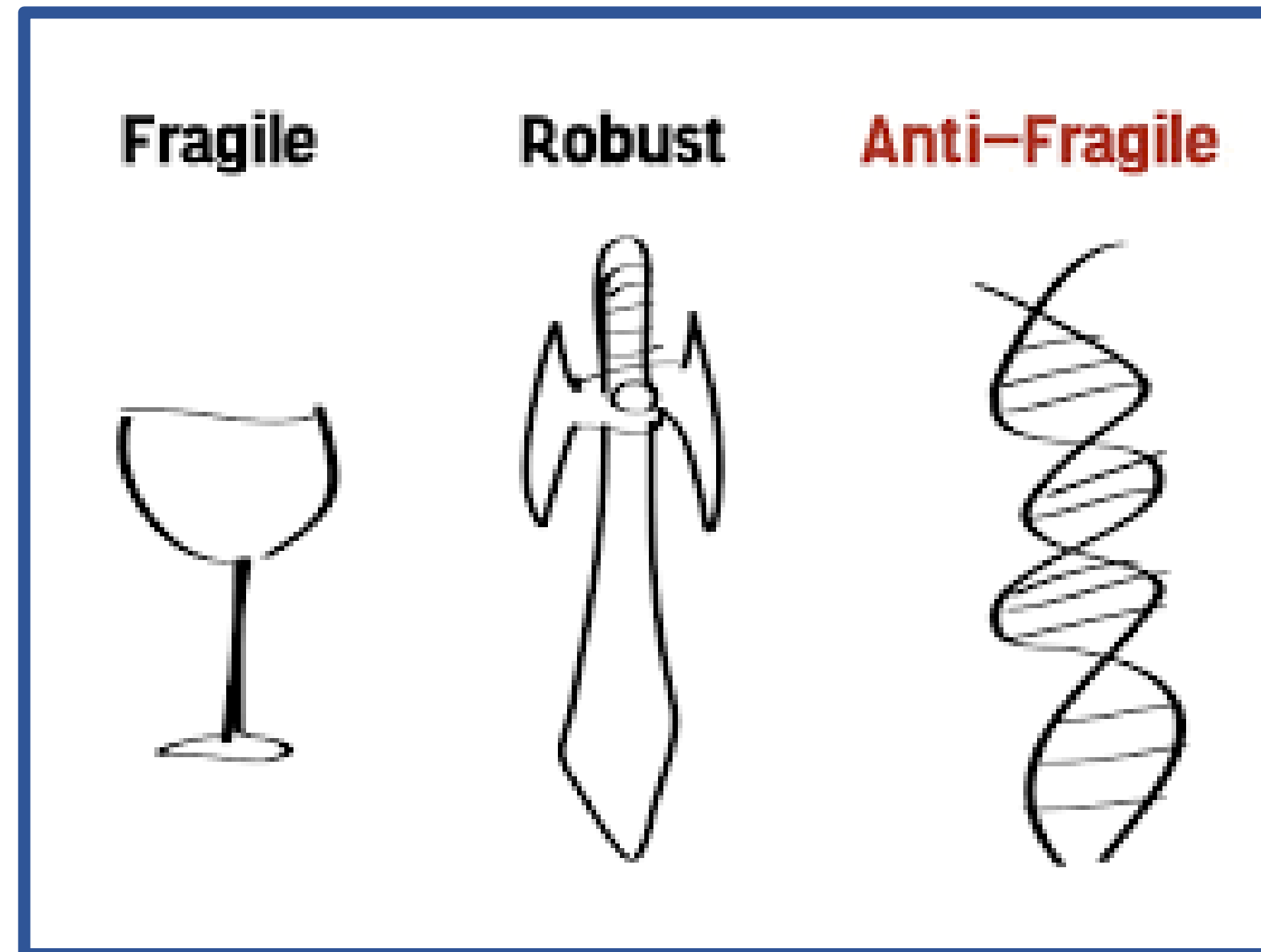




Per concludere



Che organizzazioni vogliamo?



Resilienza



Come immaginiamo gli scenari del futuro?



Imparare a rapportarsi con

Digitalizzazione

Culture e generazioni differenti

Cambiamenti demografici

Complessità (più network e meno gerarchie)

Emergenze e situazioni imprevedibili





Per informazioni e richieste:

annalisa.pennini@gmail.com

www.annalisapennini.it

Bibliografia essenziale

Pennini A., 10 brevi lezioni per manager in sanità, FrancoAngeli, Milano, 2020

Pennini A., Armellin G., L'organizzazione resiliente. L'esperienza dell'emergenza CoViD-19 in ambito sanitario e sociosanitario, FrancoAngeli, Milano, 2021

Lezioni del corso di Alta Formazione «Professionista di Previsione Strategica», Skopia, 2022

Weick K. E., Sutcliffe K. M., Governare l'inatteso. Organizzazioni capaci di affrontare le crisi con successo, Raffaello Cortina Editore, 2007

Calamandrei C., Pennini A., La leadership in campo infermieristico, McGraw-Hill, Milano, 2006

<http://www.greenleaf.org/what-is-servant-leadership/>

Spears L. C., Character and Servant Leadership: Ten Characteristics of Effective, Caring Leaders
The Journal of Virtues & Leadership, Vol. 1 Iss. 1, 2010, 25-30, 2010

