

CORSO DI FORMAZIONE

Leader nelle professioni Sanitarie: Problem Solving e Decision Making

Ancona, 27/28 settembre 2013

VADEMECUM DEL PROBLEM SOLVING E DECISION MAKING

Analisi SWOT

E' l'acronimo di quattro parole inglesi: Strengths (forze), Weaknesses (debolezze), Opportunities (opportunità), Threats (minacce). Comprendere Forze, Debolezze, Opportunità e Rischi.

I PUNTI DI FORZA E DI DEBOLEZZA

Sono i fattori interni, ovvero propri del contesto di analisi;
Sono modificabili grazie alla politica o all'intervento proposto

LE OPPORTUNITÀ E LE MINACCE

Sono i fattori esogeni in quanto derivano dal contesto esterno;
Difficilmente modificabili, ma è necessario tenerli sotto controllo in modo da sfruttare le opportunità e ridurre le minacce.

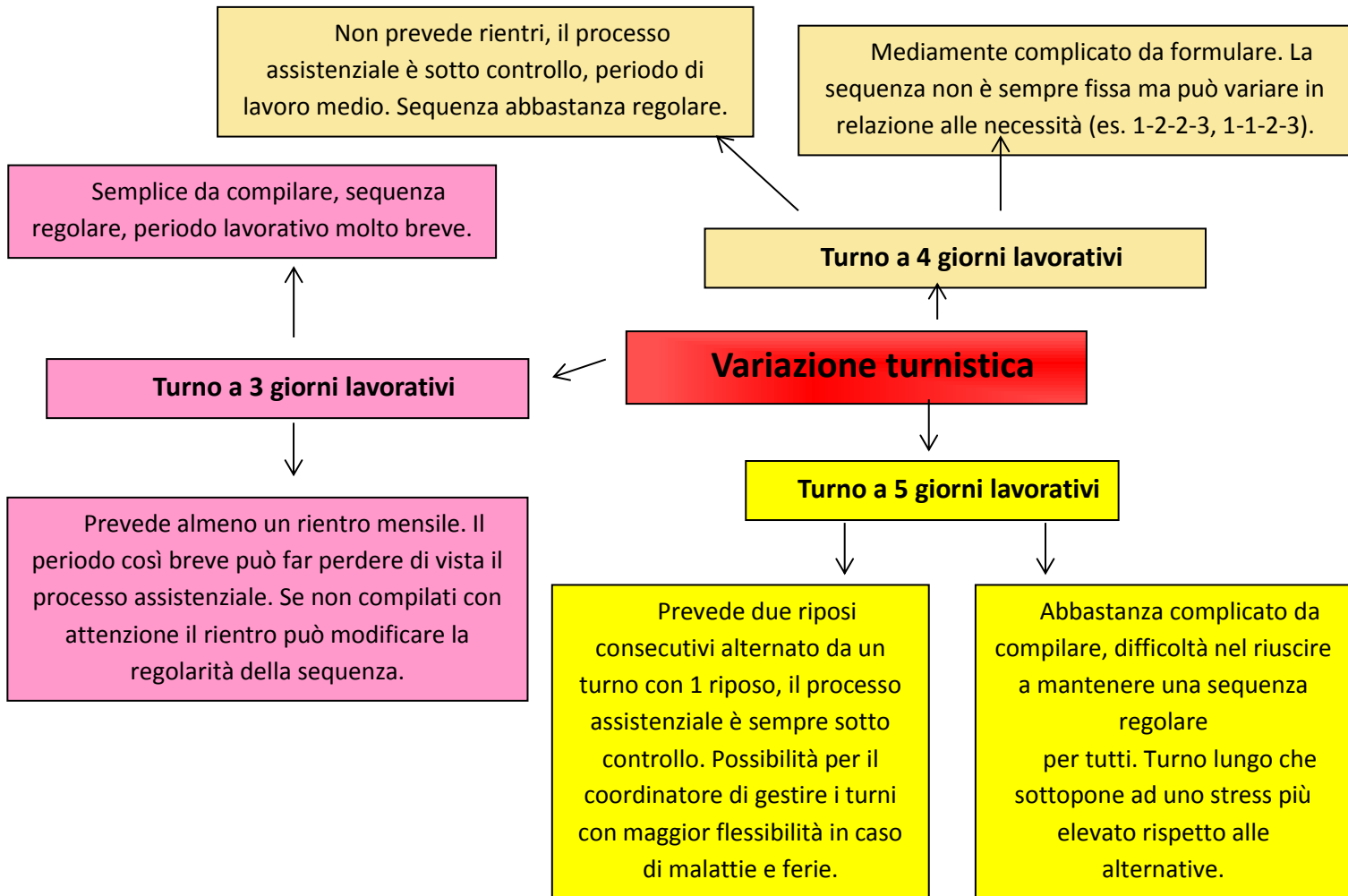
FASI DI ATTUAZIONE

Raccolta minuziosa delle informazioni sul settore di riferimento, interno ed esterno, nel quale si vuole sviluppare il progetto;

2. Identificazione delle componenti del progetto da sviluppare
3. Individuazione dei fattori esogeni, classificandoli come opportunità e minacce, per ogni componente in cui è articolato il progetto;
4. Individuazione dei fattori endogeni, classificandoli come punti di forza e di debolezza, per ogni componente in cui è articolato il progetto;
5. Classificazione/Selezione delle possibili strategie. In tale fase, si fa leva sui punti di forza e si cerca di ridurre i punti di debolezza, si massimizzano le opportunità e si minimizzano le minacce, permettendo così la realizzazione delle varie componenti del progetto.
6. In quest'ultima fase, che può essere considerata una fase di mero controllo, si fa una valutazione complessiva sull'efficacia delle strategie adottate.

FASI DEL PROBLEM SOLVING E DECISIONE MAKING PER LA RISOLUZIONE DEI PROBLEMI

1. **Problem finding:** rendersi conto del fenomeno e percepirlo come "deviante dalla norma" e fonte di disagio. Si individua il problema.
2. **Problem setting:** definire il problema precisamente, focalizzare (caratteristiche, oggetto, dimensioni ecc.).
3. **Problem analysis:** scomporre il problema principale in problemi secondari. Raccogliere i dati di riferimento e comprendere i fattori rilevanti.
4. **Problem solving:** identificare soluzioni per eliminare le cause e rispondere alle domande poste dal problema, analizzando varie soluzioni alternative. In questa fase è consigliato effettuare un Brainstorming per generare idee.
5. **Decision making:** prendere decisioni relativamente alle azioni da intraprendere in base alle risultanze delle fasi precedenti. A sua volta può essere suddiviso in 5 fasi:
 - I. Obiettivo: Risolvere il problema
 - II. Raccogliere le informazioni rilevanti (analisi del Brainstorming)
 - III. Generare opzioni: riorganizzare le idee con uno strumento di problem analysis es. le mappe mentali



- IV. Prendere decisione: Bisogna scegliere la soluzione più idonea al caso. Si può utilizzare il metodo dei 6 cappelli: **Cappello bianco**. Raccolta di dati oggettivi, **Cappello rosso**. Punto di vista emotivo: Ognuno dei presenti esprime tutte le emozioni per ogni soluzione presentata, **Cappello nero**: Vengono sottolineati tutti i lati negativi per ogni soluzione, **Cappello giallo**: Vengono sottolineati tutti i lati positivi per ogni soluzione, **Cappello verde**. È il colore della creatività, **Cappello Blu**. Ha il compito di organizzare, di tradurre le idee in pratica
- V. Implementare e valutare – Corrisponde alla Decision Taking.
6. **Decision TaKing**: passare all'azione monitorando il risultato ottenuto relativamente dell'atteso.



CENNI SUGLI STILI DI LEADERSHIP

Autoritario/coercitivo	Esige un'obbedienza immediata a direttive che impartisce senza preoccuparsi di spiegarne le ragioni.
Paternalistico/prescrittivi	Il capo riconosce ai collaboratori un certo grado di maturità e da loro un certo sostegno morale nello svolgimento del lavoro.
Affiliativo/direttivo	Il leader non ritiene molto capaci i propri collaboratori, tuttavia cerca di ottenere il loro consenso fungendo da educatore.
Democratico	Aperto al confronto e alla discussione approfondita, esercita la propria responsabilità d'autore ultimo delle scelte. Esprime fiducia nei propri collaboratori e li sostiene nell'esercizio delle loro attività.
Trascinatore/coinvolgente	Il leader dà molta importanza alla relazione, dà l'esempio e stimola i collaboratori per responsabilizzarsi, non delega in misura rilevante il proprio potere decisionale.
Allenatore/coach	Crea un clima di squadra e abile nella comunicazione e spiega come ottenere i migliori risultati. Legato al saper fare e al saper essere, l'intervento del coaching riguarda tutte le competenze sia manageriali che quelle relative alla relazione.
Permissivo/orientato alla delega	Il leader poiché ha piena fiducia nelle capacità dei propri collaboratori non ritiene necessario formulare direttive precise, ma usa la delega e concede un ampio sostegno alle attività del gruppo di lavoro. Stabilisce i limiti entro cui il gruppo deve operare. Invia feedback positivi sui risultati ottenuti e analizza i motivi dell'eventuale loro mancato raggiungimento.

DIMENSIONI DELLA LEADERSHIP

Due sono dimensioni che contribuiscono in modo rilevante a modulare la leadership:

- Orientata al compito: è un insieme di comportamenti tendenti alla realizzazione dei compiti e al raggiungimento degli obiettivi;
- Orientata alle relazioni, o alle persone: mira al riconoscimento e alla soddisfazione dei bisogni dei collaboratori e a una relazione con la loro finalizzata al sostegno e allo sviluppo.

I MODELLI PER LA MODULAZIONE DELLA LEADERSHIP

Leadership situazionale	Risponde alla necessità di adottare uno stile di leadership ad hoc per ogni situazione lavorativa.
Leadership transazionale	Punta l'attenzione sulle capacità da parte del leader, di migliorare le situazioni esistenti ed aiutare i collaboratori a riconoscere il loro ruolo chiarendo loro come possano interpretarlo al meglio.
Leadership trasformazionale	Riconosce i bisogni dei propri follower e, mediante una gestione dinamica e innovante, li motiva intellettualmente in nuovi leader.
Servant leadership	La servant leadership si distingue dalla capacità del leader di mettersi al servizio dei propri follower per soddisfare i loro bisogni, sostenerli e dargli il massimo potere consentito dal ruolo e cioè empowerment.
Leadership connettiva	La leadership connettiva si caratterizza dalle relazioni alla pari con gli altri dirigenti per creare una comunità caratterizzata da un buon grado di collaborazione.



AMBITI DELLA LEADERSHIP INFERMIERISTICA

Ambito dell'assistenza

All'infermiere spetta principalmente la funzione di leader clinico, che prende in carico un gruppo di pazienti, stabilisce le priorità assistenziali, si rapporta con i medici e altri professionisti per discutere di problematiche cliniche, garantisce per quanto possibile la continuità assistenziale;

Ambito del management

Sono invece il coordinatore e, a livello più alto, il dirigente a svolgere la funzione di leader gestionali, garantendo le condizioni affinché gli infermieri e gli altri operatori possano esprimere meglio possibile le loro competenze. Alle suddette figure direttive spetta: la negoziazione e l'allocazione delle risorse; l'attivazione di sistemi di monitoraggio dei processi e dei risultati; il sostegno del gruppo professionale, delle motivazioni, dei talenti; le decisioni sul sistema premiante; il supporto nello sviluppo professionale di ciascuno;

Ambito della formazione

L'infermiere formatore con capacità di leadership promuove un apprendimento che consenta lo sviluppo delle potenzialità del discente, ne rinforza i sentimenti positivi scoraggiando invece i comportamenti passivi, contribuisce al raggiungimento di un alto livello di competenza, valuta e stimola processi di autovalutazione;

Ambito della ricerca

Gli infermieri che oggi occupano posizioni che facilitano l'acquisizione di un ruolo di leader nella ricerca sono diversi. È opportuno ricordare:

- I docenti universitari, per i quali questa attività può essere la principale;
- Infermieri che le aziende sanitarie destinano a incarichi particolari, come quelli di membro dell'Ufficio qualità o di formatore nell'ambito della formazione continua;
- I dirigenti dei servizi infermieristici, che confidano di ottenere dalla ricerca indicazioni per la soluzione di problemi gestionali o clinico-assistenziali di cui conoscono meglio di altri la rilevanza.

Ambito politico

Può esercitare una leadership politica ogni infermiere che abbia un elevato senso civico e creda nella possibilità di contribuire a cambiare in meglio i rapporti sociali, la legislazione sanitaria, la cultura organizzativa ecc., a vantaggio soprattutto di classi e gruppi sottoprivilegiati ed emarginati (nonché della stessa professione). La possono esercitare con particolare efficacia gli infermieri che lavorano nella sanità pubblica e quelli che sono impegnati nell'associazionismo professionale, in organizzazioni sindacali o direttamente in politica a livello locale, regionale o nazionale.

A cura di: Stefano Marconcini
Dottore Magistrale in Scienze Infermieristiche ed Ostetriche
Maurizio Ercolani
Consigliere IPASVI Ancona