

IL COORDINATORE NEL CONTESTO

ATTUALE:

**lo sviluppo di competenze relazionali
con il team e all'interno
dell'organizzazione**

Bologna - 9 ottobre 2018

Annalisa Pennini

annalisa.pennini@gmail.com

FINALITA'

Il coordinamento nel contesto attuale è una funzione complessa, che richiede diverse tipologie di competenze, fra le quali quelle relazionali, per essere leader e coach di un team di professionisti clinici e per stare all'interno di un'organizzazione con numerose interfacce e articolazioni gerarchiche e funzionali.

Lo scopo dell'intervento formativo è quello di sviluppare competenze per relazionarsi in modo efficace all'interno delle odierne organizzazioni sanitarie.

OBIETTIVI

Descrivere l'identità e le funzioni del coordinatore delle professioni sanitarie nel contesto attuale in condizioni mutevoli e complesse

Analizzare concetti ed esempi della relazione come fattore chiave di successo del manager intermedio

Riflettere sulle funzioni del coordinatore come leader e coach di un team di professionisti clinici

Individuare il significato del conto corrente relazionale


Sviluppare competenze per rendere bidirezionale la comunicazione a tutti i livelli dell'organizzazione

Promuovere lo sviluppo di competenze per comunicazione assertiva all'interno dei gruppi di lavoro

Descrivere il modello vinco/vinci all'interno dei paradigmi delle relazioni

PROGRAMMA

1. Il coordinatore delle professioni sanitarie nel contesto attuale: quale identità e funzioni in condizioni mutevoli e complesse
2. La relazione come fattore chiave di successo del manager intermedio
3. Il coordinatore come leader e coach di un team di professionisti clinici
4. Il conto corrente relazionale
5. Come rendere bidirezionale la comunicazione a tutti i livelli dell'organizzazione
6. La comunicazione assertiva all'interno dei gruppi di lavoro
7. Il modello vinco/vinci all'interno dei paradigmi delle relazioni



**1. Il coordinatore delle professioni sanitarie nel contesto attuale:
quale identità e funzioni in
condizioni mutevoli e complesse**

DA CAPO SALA A COORDINATORE? - 1

Norma di riferimento	Contenuti principali
R.D. 15 agosto 1925, n. 1832 e successivo regolamento di esecuzione R.D. 21 novembre 1929, n. 2330	Istituzione della figura di infermiera "Abilitata a Funzioni Direttive" (AFD)
Legge 12 febbraio 1969, n. 128	Il caposala è alle dirette dipendenze del primario e dei sanitari: <ul style="list-style-type: none">• controlla e dirige il servizio degli infermieri e del personale ausiliario;• controlla la distribuzione di materiali e presidi, quali medicinali, razioni alimentari;• è responsabile dell'archivio.
D.P.R. 20 dicembre 1979, n. 761	Il caposala appartiene al ruolo sanitario, profilo professionale di operatore professionale di prima categoria, posizione funzionale di "operatore professionale coordinatore".

DA CAPO SALA A COORDINATORE? - 2

D.P.R. 7 settembre 1984, n. 821	Il coordinatore svolge attività di assistenza diretta: <ul style="list-style-type: none">• coordina l'attività del personale ... predisponendone i piani di lavoro, nell'ambito delle direttive impartite dal responsabile delle unità operative.
D.M. 13 settembre 1988	Prevede un infermiere coordinatore ogni unità operativa formalmente strutturata. Le attribuzioni previste sono: <ul style="list-style-type: none">• coordinamento dell'attività del personale infermieristico, tecnico e ausiliario;• supervisione sulle attività di tirocinio e formative.
Legge 1 febbraio 2006, n. 43	Distinzione del personale laureato in quattro articolazioni: professionisti laureati, professionisti coordinatori, professionisti specialisti, professionisti dirigenti. Istituzione della figura di coordinamento nelle organizzazioni sanitarie e socio-sanitarie.

DA CAPO SALA A COORDINATORE? - 3

Cosa
cambia?



Riflessione:

1. Su cosa è basata oggi la nostra funzione?
2. Quali attività svolgiamo ogni giorno?
3. Con quali responsabilità?

COORDINAMENTO

MODELLI 1.0 – 2.0 – 3.0

1.0

Figura che fa rispettare le regole e segue routine (giro visita, giro ...)

2.0

Figura manageriale «classica»
(gestore di risorse, capo di un gruppo o settore ...)

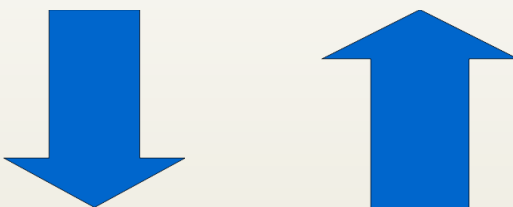
3.0

Figura manageriale «moderna»
(orientamento all'outcome del servizio, coach e leader di un gruppo ...)

MODELLI
... FINI o
MEZZI?

Due traiettorie (collegate)

1. Manager con orientamento all'outcome del servizio (opinion leader)



2. Coach di un team di professionisti autonomi o potenzialmente autonomi



2. La relazione come fattore chiave di successo del manager intermedio

“Fino a ieri suonavi il flauto o facevi il chirurgo; oggi ti trovi a gestire persone che fanno queste cose”

H. Mintzberg, 2010



Se **si chiede** a un manager quello che fa, probabilmente risponderà che "**pianifica, organizza, coordina e controlla**", ma se si va a **vedere** quello che fa, **tutto diventa meno definito, difficilmente esprimibile a parole.**



H. Mintzberg, 2010

Mintzberg - ruoli manageriali

3 tipologie di ruoli con sottoclassificazioni, in tutto in 10 ruoli:

Interpersonali: figura rappresentativa – guida – collegamento

Informativi: collettore – divulgatore – portavoce

Decisionali: imprenditore – gestore di problemi – allocatore di risorse - negoziatore

RELAZIONE!



Più in alto si arriva più i problemi sono di tipo comportamentale.

Goldsmith M., 2008



DOMANDA ...

Riuscite a ricordare come vi siete sentiti la prima volta in cui vi è stata assegnata una posizione di gestione e di guida di altre persone?

FARE VERSUS GESTIRE - 1

Se pensiamo al motivo per cui molte persone vengono promosse, ci accorgiamo che in molti casi ciò accade perché esse dimostrano la loro capacità di «fare», venendo per questo spostate in posizioni in cui in realtà, tale capacità risulta meno necessaria e che richiederebbero, invece una maggior abilità nel «gestire».

Graham Yemm, 2017

FARE VERSUS GESTIRE - 2

Gestire significa portare a compimento le cose. Richiede il **coordinamento delle risorse** per raggiungere un **risultato finale** (obiettivo) **definito con e attraverso le persone.** E' la scienza del **miglioramento continuo.** La gestione è **l'utilizzo efficace delle risorse** per **ottenere** degli **obiettivi organizzativi.**

Graham Yemm, 2017

FARE VERSUS GESTIRE - 3

Funzione operativa

INPUT



OUTPUT



Funzione gestionale

INPUT

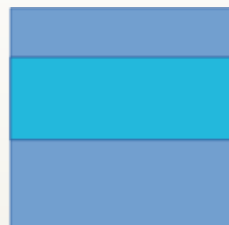


OUTPUT

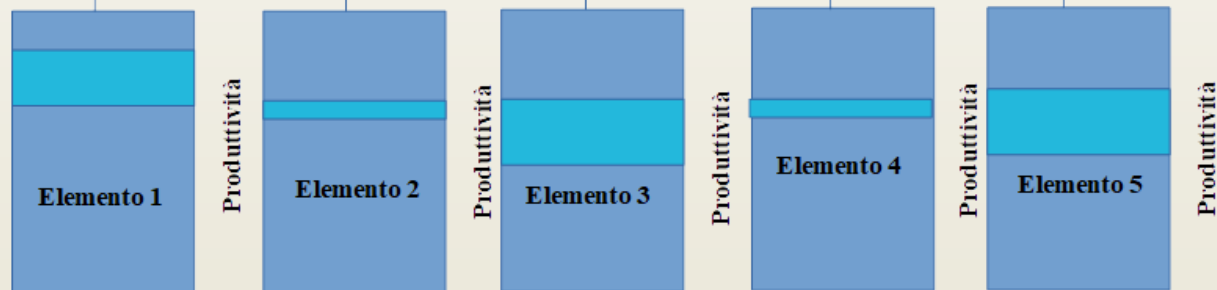


FARE VERSUS GESTIRE - 4

Gap complessivo
dell'unità
operativa



Gap
dei singoli
elementi



Gap di produttività



3. Il coordinatore come leader e coach di un team di professionisti clinici

GRUPPO O TEAM? - 1

State guidando
un gruppo
o un team?



GRUPPO O TEAM? - 2

Gruppo - insieme di persone che non hanno uno scopo comune

Team/squadra - insieme di persone che hanno:

- ruoli
- interdipendenze
- regole/metodi
- obiettivi



GRUPPO O TEAM? - 3

Gruppo

Gli individui:

- lavorano per il raggiungimento dei propri obiettivi senza condividerli con altri
- sono indipendenti
- hanno responsabilità unicamente dei loro risultati e delle loro performance

GRUPPO O TEAM? - 4

Team

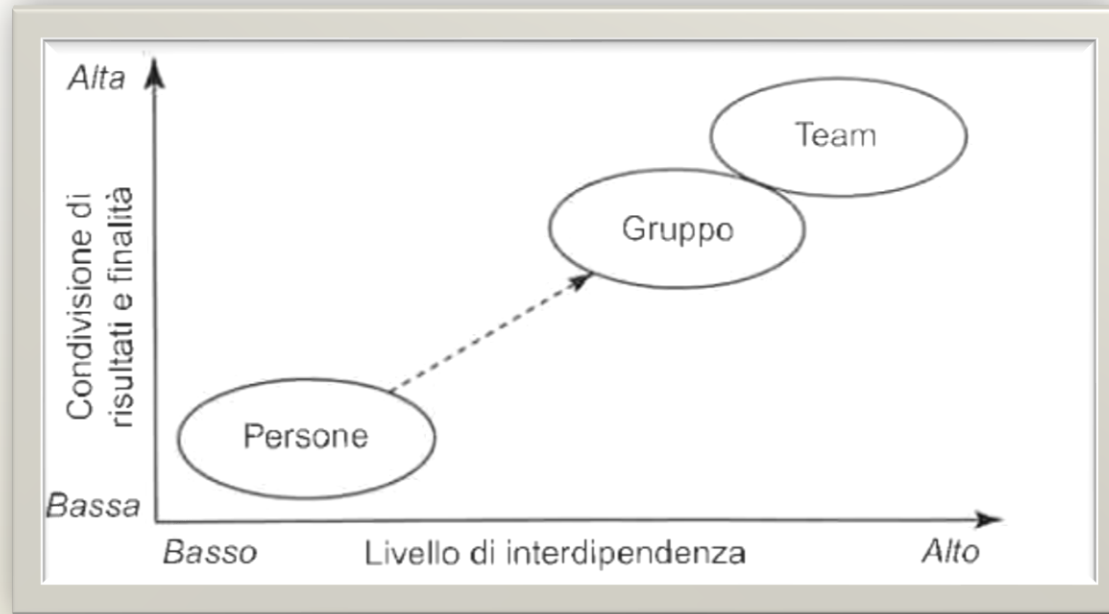
- Numero ridotto di persone (max 12)
- Capacità complementari
- Lavorano insieme per ottenere uno scopo comune e del quale sono tutte responsabili

GRUPPO O TEAM? - 5

I team saranno più produttivi e avranno maggiore successo rispetto ai gruppi, ma non sempre. Un gruppo ben guidato e ben gestito può comunque essere molto efficiente ed efficace senza essere trasformato in team. Se la cosa è positiva per l'azienda, lasciate le cose come stanno.

Graham Yemm, 2017

GRUPPO O TEAM? - 6



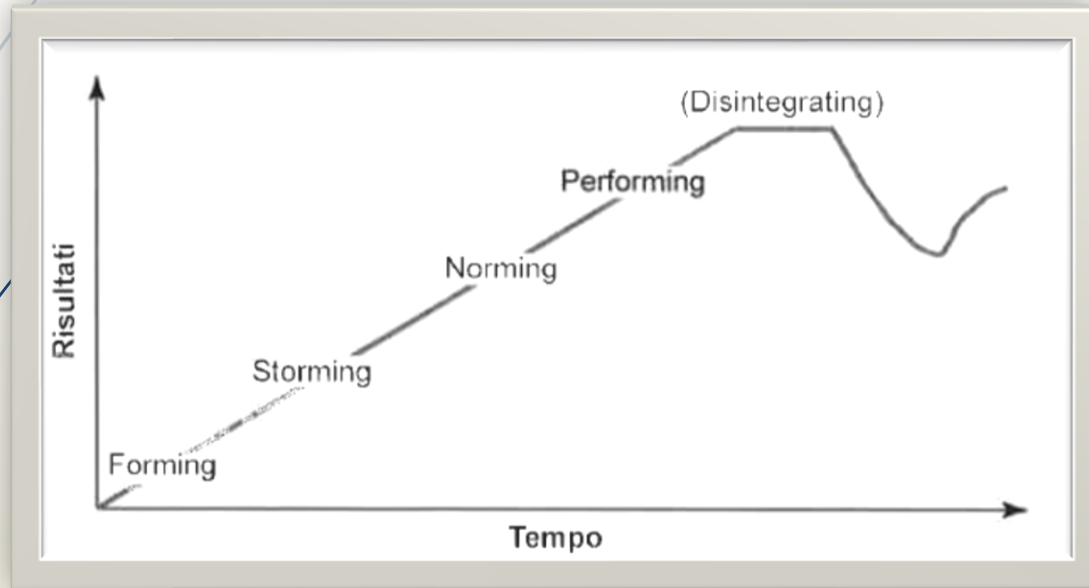
PROCESSO DI SVILUPPO DEL GRUPPO - 1

Quando le persone si riuniscono in un gruppo o team **non iniziano subito a lavorare come unità altamente produttive.**

Quattro stadi generali – Tuckman 1965:

1. Forming – periodo della formazione
2. Storming – periodo del conflitto
3. Norming – periodo normativo
4. Performing – periodo della prestazione

PROCESSO DI SVILUPPO DEL GRUPPO - 2



Fonte: Tabella e figura tratti da Tuckman B., "Development Sequence in Small Groups", *Psychological Bulletin* 63(6), giugno 1965.

Alcuni attraversano queste fasi rapidamente, altri non vanno mai oltre un particolare stadio

Il ruolo del leader ha una parte significativa in tutto questo

PROCESSO DI SVILUPPO DEL GRUPPO - 3

Forming

STADIO I: TEST (FORMING)

CARATTERISTICHE

- Dipendenza dal leader
- Stadio protettivo
- Stadio guardingo
- Stadio impersonale
- Nessun conflitto
- Il bisogno di identità di gruppo è basso
- Preoccupazione per struttura, metodi, ecc.
- I programmi nascosti rimangono tali

Il gruppo ha bisogno che il leader:

- fornisca una guida
- indichi una direzione
- individui risultati e obiettivi chiari
- sia specifico in merito a ruoli e responsabilità
- stabilisca processi
- spieghi «come» lavorerà il gruppo
- sia disponibile all'ascolto

Graham Yemm, 2017

PROCESSO DI SVILUPPO DEL GRUPPO - 4

Storming

STADIO II: CONFUSIONE (STORMING)

CARATTERISTICHE

- Le cricche iniziano ad avere influenza
- Si verificano conflitti
- Confronto tra le persone
- Iniziano a emergere programmi nascosti
- Lotta per la leadership da parte delle cricche
- Dissociazione
- Sensazione di essere bloccati
- Razionalizzazione delle proprie posizioni

Questa fase può mettere in difficoltà il leader.

I membri del team stanno cercando di chiarire la loro posizione nei confronti degli altri.

Potrebbero formarsi sottogruppi, turbolenze e conflitti.

E' la fase in cui molti leader bloccano involontariamente il processo, evitando il conflitto.

PROCESSO DI SVILUPPO DEL GRUPPO - 5

Norming

STADIO III: ORGANIZZAZIONE (NORMING)

CARATTERISTICHE

- Procedure sviluppate
- Confronto tra problemi
- Scambio più aperto di idee e visioni
- Dissoluzione delle cricche
- Leadership condivisa
- Maggiore ascolto e cooperazione
- Si fornisce feedback
- Le idee preconcepite vengono cambiate
- Elevata creatività

Stadio molto significativo, in quanto i membri hanno:

- una visione chiara dei loro ruoli e delle loro responsabilità
- iniziano ad avvertire un senso di impegno verso i risultati
- stanno cercando di instaurare un maggiore senso di identità, di appartenenza e di condivisione dei valori

Sfida per il leader: abbandonare l'atteggiamento direzionale e assumere un ruolo di facilitatore e promotore

Graham Yemm, 2017

PROCESSO DI SVILUPPO DEL GRUPPO - 6

Performing

STADIO IV: PROSSIMITÀ MATURA (PERFORMING)

CARATTERISTICHE

- Ingegnosità, intraprendenza
- Creatività
- Apertura flessibile
- Efficacia
- Vicinanza e supporto reciproco tra i membri
- Indipendenza stabile
- Morale di gruppo elevato
- Calore/vicinanza dei membri
- Empatia
- Livello elevato di problem-solving

Il team sa cosa sta facendo, perché lo sta facendo e come lo dovrà fare.

L'attenzione dei membri è rivolta alle performance e al raggiungimento di obiettivi.

I conflitti vengono gestiti in modo positivo e costruttivo.

Il ruolo del leader è quello di fornire:

- la direzione generale, consigli e aiuto se necessario
- Incoraggiamento e opportunità di miglioramento

Graham Yemm, 2017

PROCESSO DI SVILUPPO DEL GRUPPO - 7

Disintegreting (a volte è un aggiornamento)

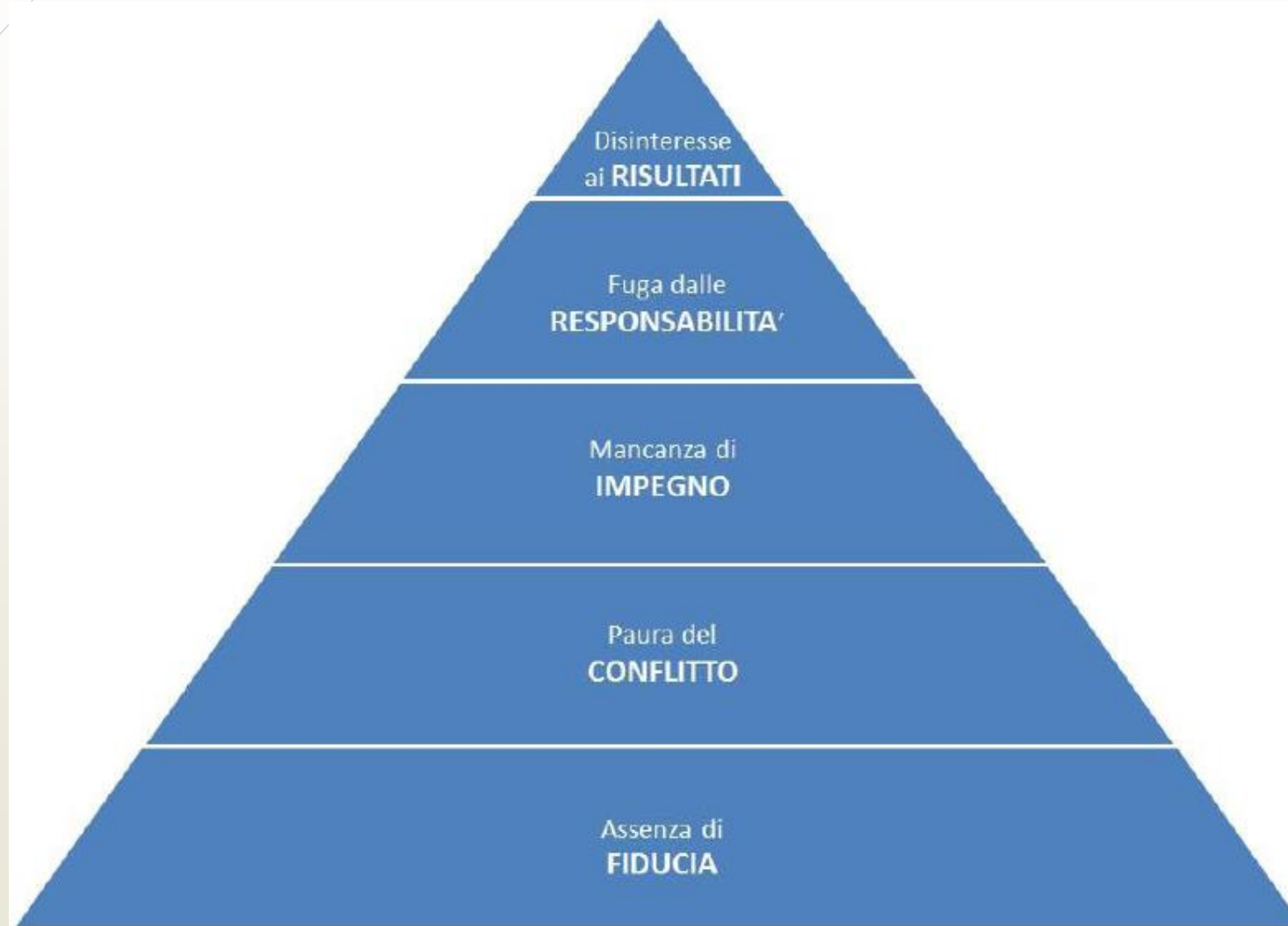
Nel tempo il team arriverà allo **stadio finale**.

I progetti verranno completati, oppure alcuni membri se ne andranno e ne arriveranno di nuovi.

Il nuovo team che si verrà a creare, sarà comunque soggetto a un **modello dinamico** ma inizierà da un **livello più alto** rispetto a un team del tutto nuovo.

Probabilmente **attraverserà le fasi con più rapidità**.

La piramide delle 5 disfunzioni del team



TEAM COACHING - 1

Il coaching è troppo importante per lasciarlo ai coach. E' qualcosa che ogni manager dovrebbe saper fare, se vogliamo migliorare noi stessi e i nostri team.

Jo Owen, 2013

TEAM COACHING - 2

Sfidare il team a massimizzare:

- apprendimento
- sviluppo
- prestazioni per raggiungere i propri obiettivi

a servizio dell'organizzazione

TEAM COACHING - 3

Alcuni principi:

- **In ogni team** e in ogni persona **ci sono cose che vanno bene** e possono essere valutate positivamente
- **I team che conoscono i propri punti di forza** e li utilizzano a proprio vantaggio **rendono di più dei team che si concentrano solo su ciò che non funziona**
- **I team sono gruppi di singoli**, così lo **sviluppo del team inizia con la comprensione di quello che ogni singolo individuo porta alla squadra**

TEAM COACHING - 4

Il coaching nel mondo attuale è necessario per tre motivi:

1. Il lavoro sta diventando sempre più ambiguo e incerto;
2. I collaboratori sono più istruiti, formati e hanno maggiori aspettative;
3. Il metodo migliore per acquisire competenze che riguardano il «come fare» è attraverso la scoperta e l'esperienza, non attraverso la formazione.

Jo Owen, 2013

TEAM COACHING - 5

Per un manager, fare coaching significa 4 cose:

1. Scoperte, non istruzioni:

I manager danno la risposta, i coach aiutano le persone a scoprirle da sole.

La scoperta richiede più tempo all'inizio, ma nel lungo termine ne vale la pena perché alla fine si può contare su una squadra con maggiori capacità e un migliore rendimento, che sa assumersi maggiori responsabilità.

Jo Owen, 2013

TEAM COACHING - 6

2. Percorso, non soluzione:

Il coaching non è una serie di discussioni ad hoc per affrontare le ultime crisi in corso.

Una buona relazione di coaching è un percorso durante il quale il manager coach permette a ogni membro della squadra di acquisire man mano delle competenze fondamentali. Un percorso fatto bene non è un viaggio incerto, ma ha un obiettivo e una direzione molto chiari.

Jo Owen, 2013

TEAM COACHING - 7

3. Processo e sostanza:

Alcune tecniche di coaching si basano sul principio «rispondi a una domanda con una domanda».

Questo è un buon modo per mandare il tilt i vostri collaboratori. In quanto manager, tutti si aspettano che abbiate competenza ed esperienza. Il trucco è usare la vostra competenza con il vostro staff senza dover dire loro cosa fare.

Jo Owen, 2013

TEAM COACHING - 8

4. Parte del lavoro, non attività separata:

Il coaching non è qualcosa di extra rispetto al vostro lavoro giornaliero, ma fa parte di quel lavoro.

Fare in modo che il coaching diventi parte del lavoro significa per il manager cambiare il suo modo di pensare e modificare il rapporto che ha stabilito con la sua squadra. Si tratta di passare da una relazione puramente gerarchica a una orientata alla collaborazione, anche se la gerarchia non scompare mai completamente in nessuna organizzazione.

Jo Owen, 2013

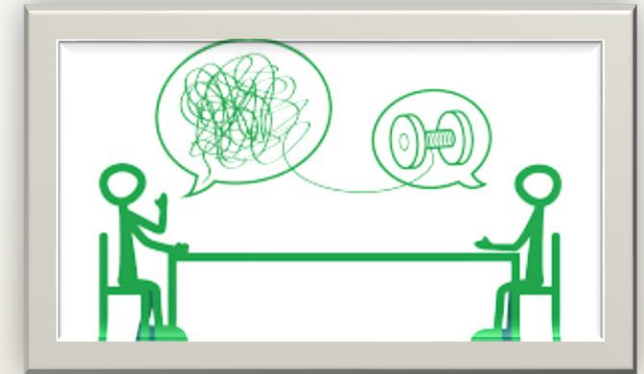
COACHING E SVILUPPO DEL TEAM - 1

Il coaching NON deve necessariamente essere complesso o difficile.

E' una capacità che può essere appresa.

COACHING E SVILUPPO DEL TEAM - 2

Coaching **NON** significa istruire
o formare qualcun altro;
coaching significa **lavorare con
gli altri per incoraggiarli a
crescere e a migliorarsi.**
Implica **sostenere e sfidare** gli
altri per aiutarli
ad **andare avanti.**



Graham Yemm, 2017

COACHING E SVILUPPO DEL TEAM - 3

Il coaching può essere definito
come:

**l'arte di facilitare le
performance, l'apprendimento
e lo sviluppo di un'altra persona.**



Graham Yemm, 2017

COACHING E SVILUPPO DEL TEAM - 4

Il coaching riguarda **l'utilizzo degli eventi e del lavoro giornalieri come esperienze di apprendimento.**

Come leader significa **osservare ciò che stanno facendo** i membri del vostro team nell'ambito del loro **lavoro quotidiano e come lo stanno facendo**, offrendovi **opportunità in tempo reale** per aiutare il vostro team.



Graham Yemm, 2017

APPROCCIO GROW

GOALS (traguardi): cosa desidera conseguire la persona? Entro quando?

REALITY (realtà): cosa sta accadendo attualmente? Dove si trova adesso? Cosa potrebbe fermarla?

OPTIONS (opzioni): quali idee ha per raggiungere il traguardo? Chi altri potrebbe esserle di aiuto?

WILL (volontà): quanto è impegnata a lavorare su questa cosa? Di quale supporto ha bisogno?

4. Il conto corrente relazionale

Fai tornare i conti: riconosci il conto corrente nelle relazioni - 1

Vedere ogni relazione come basata su un conto corrente "emozionale":

- Nei conti correnti in denaro si fanno depositi e prelievi a seconda delle possibilità e necessità, in un continuo equilibrio.
- Questa regola vale anche per le relazioni e i rapporti fra persone o fra organizzazioni e segmenti di essa.
- Nel conto corrente delle relazioni, la base non è il denaro, ma la fiducia e la lealtà.

Fai tornare i conti: riconosci il conto corrente nelle relazioni - 2

Dentro ad un rapporto, **si possono fare depositi di onestà, chiarezza, gentilezza, rispetto, coerenza** ecc. e creare una **riserva**. Al bisogno, si possono **fare prelievi**, ma senza andare **"in rosso"**.

Dove il **saldo** del conto corrente all'interno della relazione è **positivo**, la comunicazione è **fluida**, gli accordi **possibili**, la **flessibilità** all'ordine del giorno. Si **comprende** e si cercano **soluzioni**.

Fai tornare i conti: riconosci il conto corrente nelle relazioni - 3

Dove il conto corrente è **"in rosso"** accade il **contrario**: le parole vanno **soppesate**, vi è **tensione** e si cerca di **"strappare un risultato"**.


Sono le **relazioni più continuative** che hanno **bisogno di maggiori depositi, di maggior investimento**, perchè **cambiano le contingenze e le aspettative** e i **depositi di prima non valgono più, ce ne vogliono di nuovi**.

Fai tornare i conti: riconosci il conto corrente nelle relazioni - 4

Depositi:

- comprensione di cosa significa "deposito" per l'altro
- chiarezza rispetto alle aspettative
- mantenimento degli impegni presi
- attenzione alle piccole "cose"
- ammissione degli errori





5. Come rendere bidirezionale la comunicazione a tutti i livelli dell'organizzazione

Il coordinatore
come manager intermedio
STA IN MEZZO all'organizzazione,
con relazioni verso l'alto, verso il
basso e dai lati



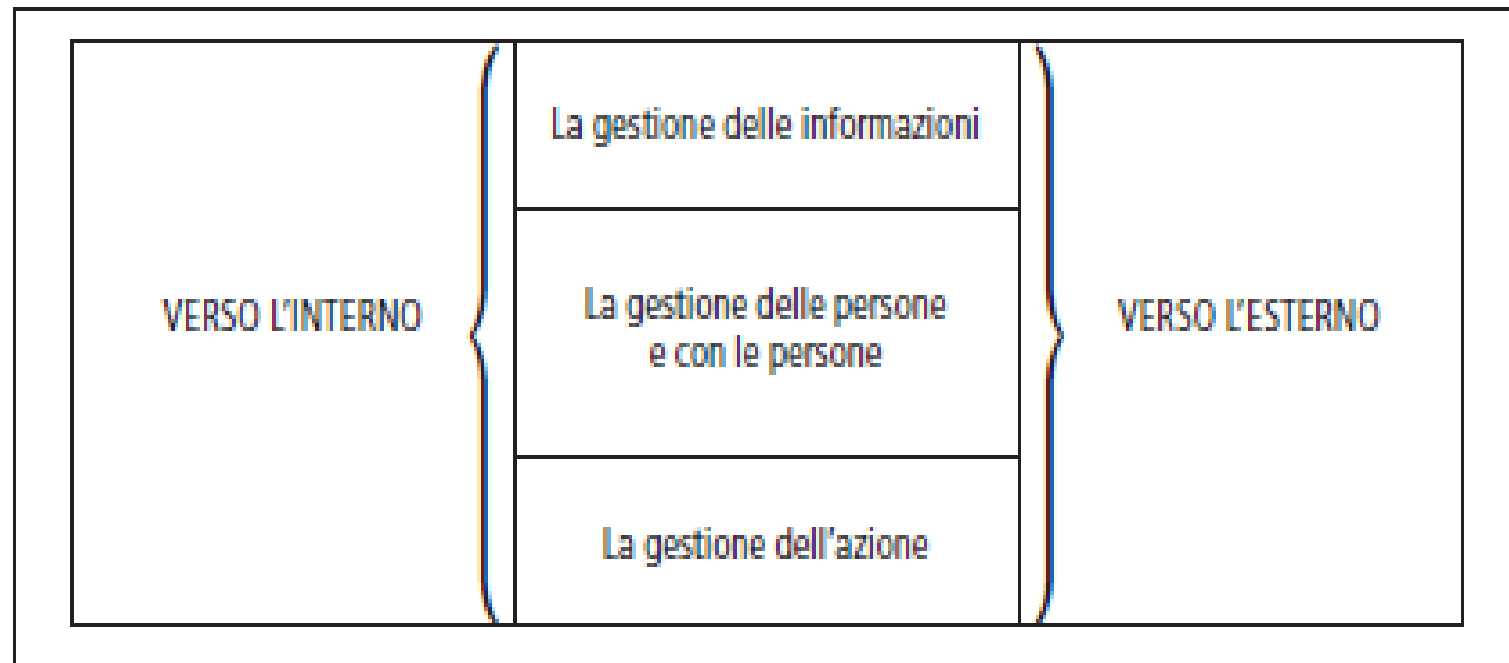


Figura 5.1 ♦ Tre ambiti di attività del coordinatore e loro direzione.

Reattivo:
rispondo

Proattivo:
creo



L'attività reattiva è basata sulla relazione:

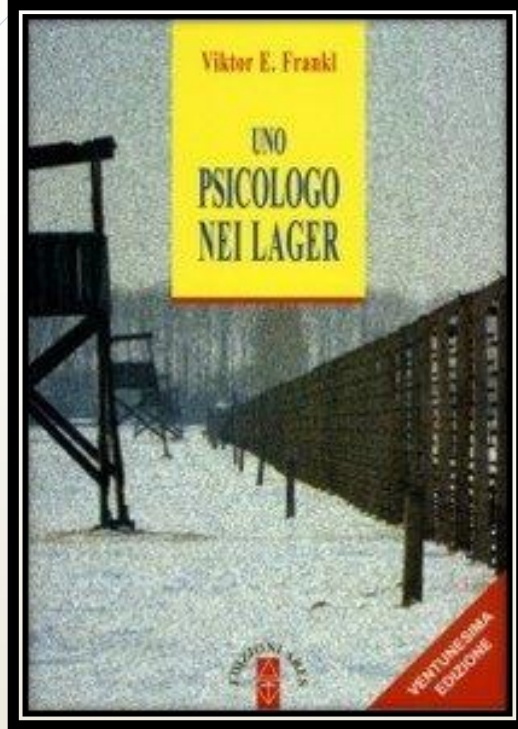
Stimolo



Risposta?

L'attività proattiva è basata sulla relazione:

Stimolo → Libertà di scelta → Risposta



Viktor Frankl era uno psicologo in un ospedale Viennese.
Nel 1942, a 37 anni, viene deportato nel lager di Theresienstadt.
Fino al 1945 resta prigioniero in diversi campi di concentramento, tra cui Auschwitz e Dachau.
Dall'esperienza personale come prigioniero numero 119.104, Viktor Frankl scrisse uno dei suoi maggiori capolavori.

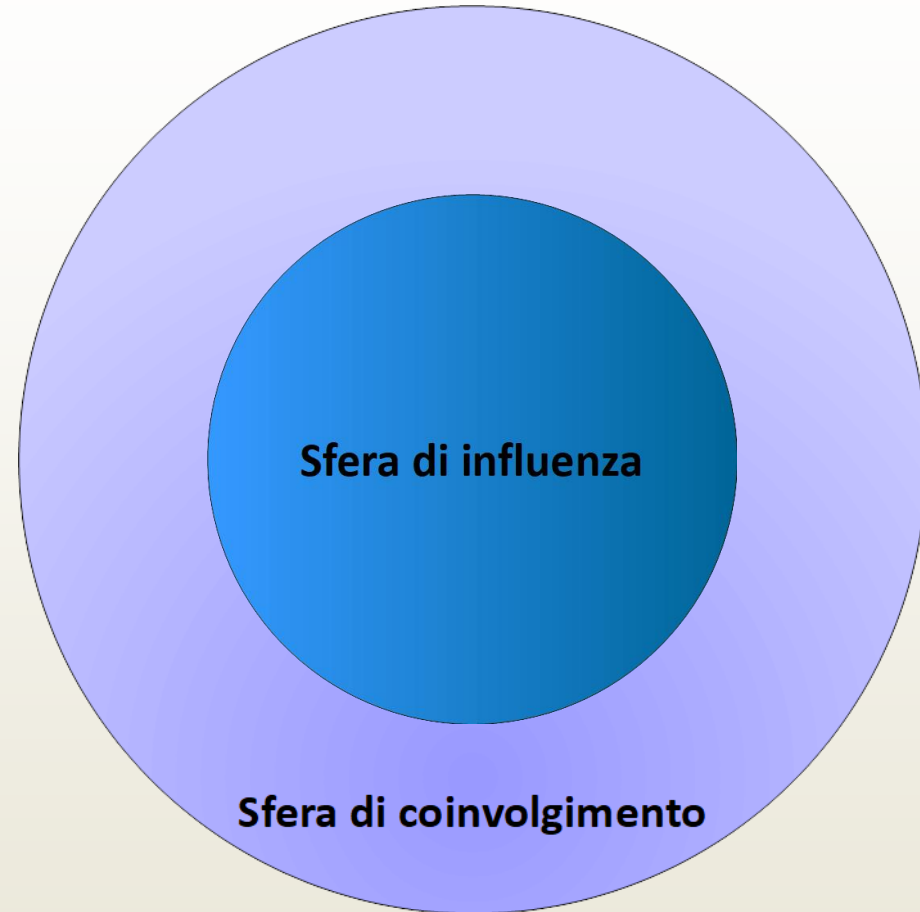
I termini che indicano reattività:

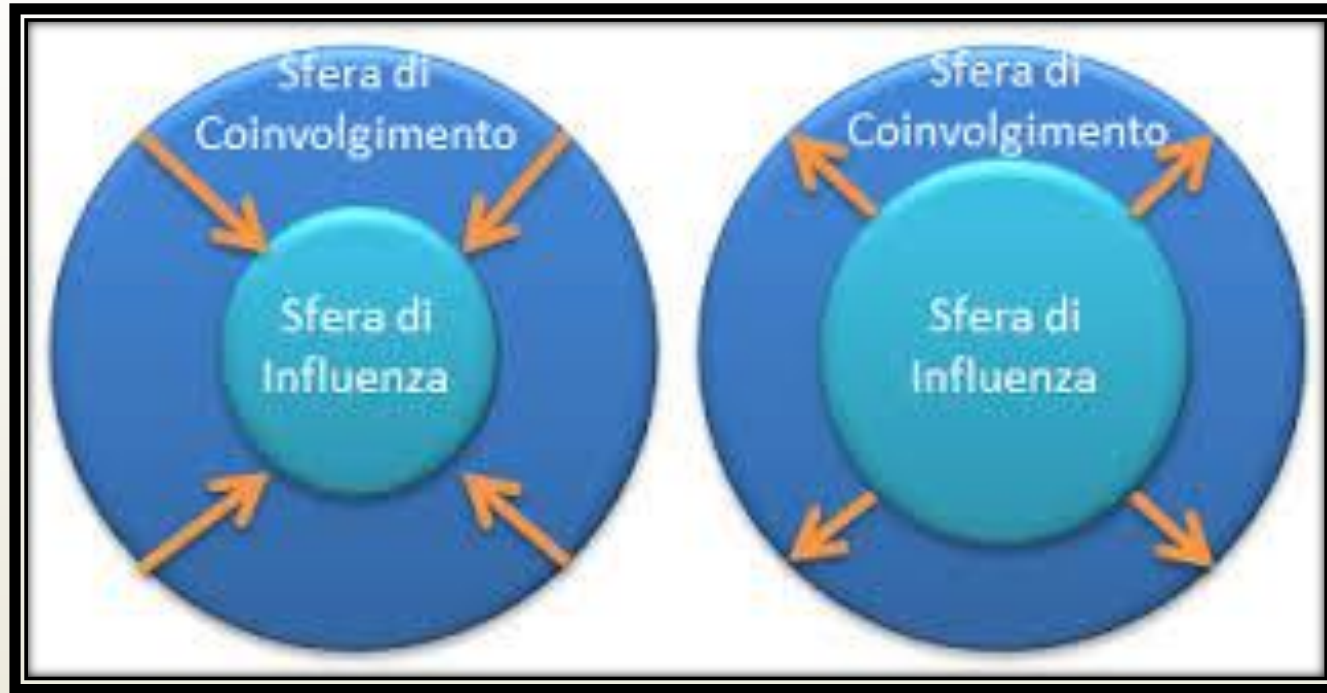
- Non posso farci nulla
- Sono fatto così
- Non me lo lasciano fare
- Se soltanto ...




I termini che indicano proattività:

- Valutiamo le possibili alternative
- Posso scegliere un modo diverso
- Cercherò una risposta adeguata
- Scelgo di ...







Concedimi la serenità di
accettare le cose che non posso
cambiare, il coraggio di
cambiare le cose che posso, e la
saggezza per conoscerne la
differenza.

Reinhold Niebuhr

Nell'atteggiamento **proattivo**, si sceglie di **focalizzare** i propri sforzi **su quegli aspetti che possono essere controllati, influenzati, cambiati dalle proprie azioni.**

Quest'area è chiamata "sfera d'influenza".

Nell'atteggiamento **reattivo**, si **disperdono le energie su ambiti e circostanze delle quali non si ha il controllo**, generando e nutrendo **impotenza e demotivazione.**

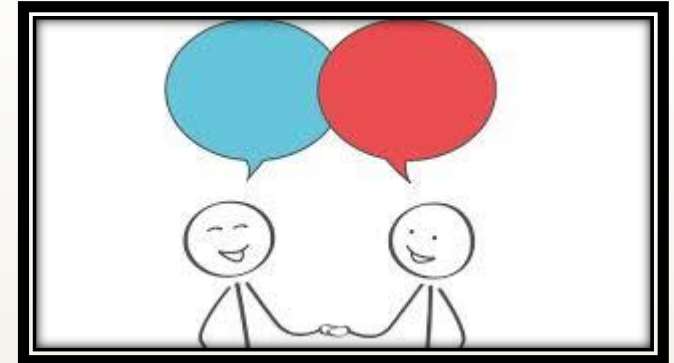
Quest'area è chiamata "sfera di coinvolgimento".

6. La comunicazione assertiva all'interno dei gruppi di lavoro

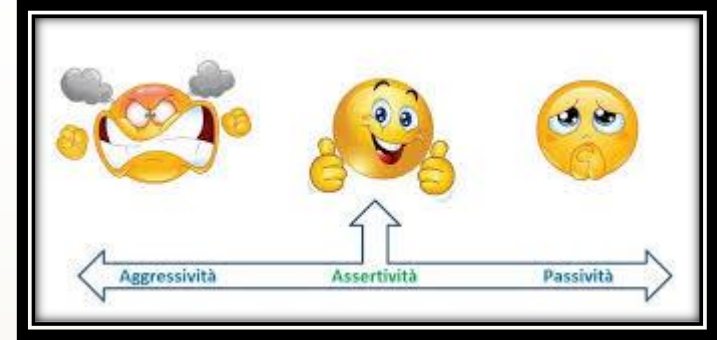
ASSERTIVITA' - 1

Dal latino "asserere" cioè "asserire"

Asserzione (affermazione di sé):
caratteristica del comportamento umano
che consiste nella capacità di esprimere in
modo chiaro ed efficace le proprie emozioni
e opinioni senza tuttavia offendere né
aggredire l'interlocutore.



ASSERTIVITA' - 2



Capacità di:

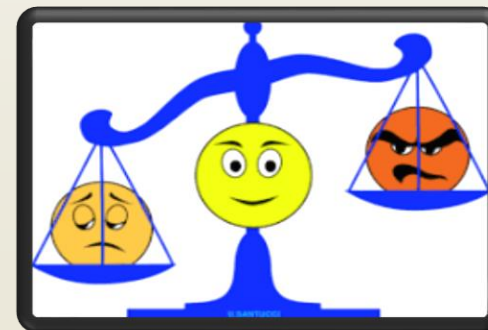
- dire di no e di far valere le proprie opinioni.
- esprimere le proprie idee e sensazioni in modo trasparente ed efficace.

Atteggiamento mentale ed emotivo positivo nei confronti di se stessi e della vita.

ASSERTIVITA' - 3

Un comportamento che permette a una persona di agire nel suo pieno interesse, di difendere il suo punto di vista senza ansia esagerata, di esprimere con sincerità e disinvoltura i propri sentimenti e di difendere i suoi diritti senza ignorare quelli altrui.

(Alberti ed Emmons, 2010)



ASSERTIVITA' - 4



- Sapere quello che si vuole
- Riconoscere ciò che fa stare bene e ciò che la fa stare male
- Avere idee chiare su quali sono i propri diritti e non permettere che vengano calpestati
- Essere sinceramente interessati alle opinioni degli altri e rispettarle

Giusto equilibrio fra il comportamento passivo e quello aggressivo

ASSERTIVITA' - 5

L'assertività, è la terza via, quella che consente di farsi rispettare, di dire quello che si pensa, senza mai prevaricare l'altro. La pratica dell'assertività rende i rapporti umani più equi e giusti.

(Alberti ed Emmons, 2010)



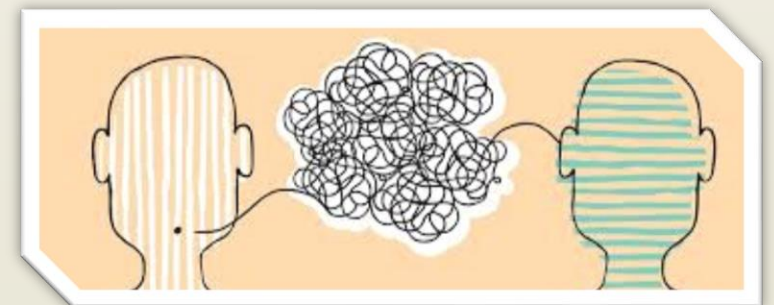
ASSERTIVITA' – Esempi - 1

Come ti comporti quando vuoi chiudere una telefonata importuna?

Cosa fai se un collega ti sminuisce davanti a tutti?

Che reazione hai con il vicino di casa che ascolta musica ad alto volume fino a tarda notte?

(Alberti ed Emmons, 2010)



ASSERTIVITA' – Esempi - 2

Dire di no:

Mi rendo conto che ti serve che lo faccia subito.
Però in questo momento sto seguendo un altro lavoro urgente e potrò aiutarti solo oggi pomeriggio.

Sì, certo, ma non prima di domani pomeriggio.

Certo che posso darti un suggerimento su quel lavoro, ma solo sulla prima parte.

Evitare i messaggi con negazioni e termini “assoluti”

ASSERTIVITA' – Esempi - 3

Criticare/richiamare all'ordine:

Ho provato una grande delusione nel constatare che ...

Mi irrito molto quando ...

Evitare i messaggi con mai e sempre:
sei il solito, non fai mai ...

Privilegiare i messaggi-lo invece dei messaggi-Tu

ASSERTIVITA' – Esempi - 4

Chiedere:

Io vorrei (che cosa) per (quando) perchè ...

Io non voglio che tu (che cosa) perchè ...

Ho bisogno di (che cosa) per (quando) perchè ...

Evitare le frasi generiche e impersonali:
ci sarebbe bisogno di ... sarebbe meglio che ...



7. Il modello vinco/vinci all'interno dei paradigmi delle relazioni

Paradigmi delle relazioni - 1

6 paradigmi:

Vinco/vinci

Vinco/perdi

Perdo/vinci

Perdo/perdi

Vinco

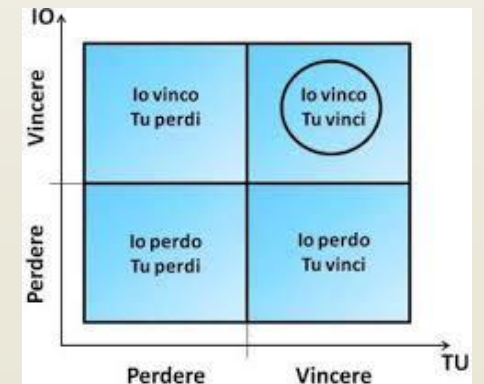
Vinco/vinci o niente di fatto



Vinco-vinci - 1

E' una modalità che **ricerca costantemente il reciproco beneficio e la reciproca soddisfazione:**

- realtà cooperativa
- c'è posto per tutti
- il successo di una persona non si raggiunge a scapito di altri
- credere nella terza alternativa



Vinco-vinci - 2



Il paradigma "**vinco/vinci**" è quello che permette la **ricerca del beneficio delle parti**.

Tutti sono soddisfatti della decisione presa e si sentono impegnate nel renderla operativa.

La situazione **passa dal piano della competizione e quello della cooperazione**.

Tutti vincono, nessuno perde: c'è posto per tutti.

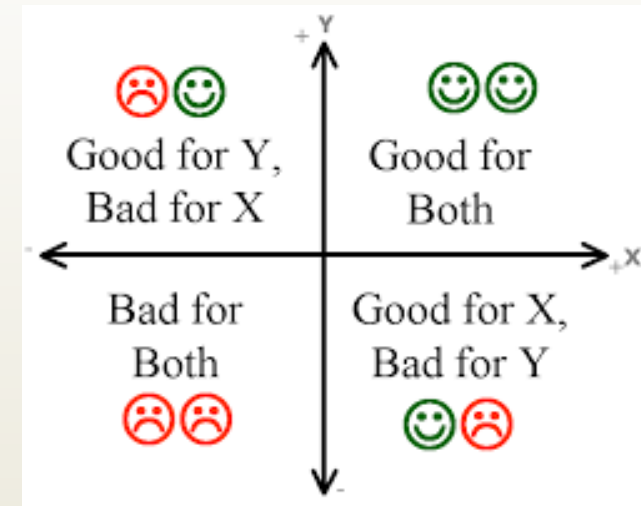
Non c'è contrapposizione, ma una **terza possibilità**, che è senz'altro superiore alle altre.

E' il modello utilizzato quando si pensa che gli "**affari si fanno in due**", che entrambi devono essere soddisfatti dalla transazione altrimenti non si arriverà ad un vero risultato duraturo.

Sul **lungo periodo, se non c'è vittoria per entrambi, in realtà si è perso o si perde qualcosa.**

Teoria del Reciproco Vantaggio (TRV)

Il **rapporto** fra due persone può **rafforzarsi** se si stabilisce fra di esse un **apprezzabile scambio di vantaggi**.
Quando tale **scambio** è **ben equilibrato**, **ambedue le parti** potranno **ricavarne profitto**.



Chapman E. N. (2011)

Vinco-perdi

Rappresenta l'**approccio autoritario**:

- io ottengo il mio scopo, tu non ottieni il tuo
- se vinco io, perdi tu
- **mentalità difensiva, non creativa, non cooperativa**

Perdo-vinci

Rappresenta l'approccio **di chi è pronto a compiacere o a metter pace a qualsiasi costo:**

- vai avanti tu, hai vinto
- sono un perdente
- sono uno che ama il **quieto vivere**
- mi sforzo per **essere gradito e accettato**
- posizione debole, basata su insicurezza personale

Perdo-perdi

Rappresenta la situazione in cui **entrambi perdono**:

- è la filosofia del **conflitto tra avversari**
- è la filosofia della **guerra**
- se nessuno vince mai, forse essere perdente non è così grave
- è la filosofia della persona dipendente, priva di direzione interiore, che si sente infelice e che pensa che chiunque debba esserlo

Vinco

Rappresenta lo **schema comportamentale più comune nelle transazioni di ogni giorno:**

- non voglio necessariamente che qualcun altro perda
- è importante ottenere ciò che si vuole, non che qualcun altro perda

Vinco-vinci o niente di fatto

Rappresenta lo schema comportamentale più alto del vinco/vinci:

- „niente di fatto“ significa che **se non possiamo trovare una soluzione che sia di beneficio per entrambi, ci accordiamo su un garbato disaccordo** (niente di fatto)
- non si sono create aspettative nè accordi
- è realistico soprattutto all'inizio di un rapporto di lavoro

Quale opzione è la migliore?



Bibliografia essenziale

Pennini A., Barbieri G., Le responsabilità del coordinatore delle professioni sanitarie, 2^a ed. McGraw-Hill, Milano, 2017
Pennini A., Strumenti di management per il coordinatore delle professioni sanitarie, McGraw-Hill, Milano, 2013
Yemm G., Come guidare il vostro team, FrancoAngeli, 2017
Owen J., Coaching per manager, FrancoAngeli, 2013
Marra F., Risorse umane in sanità, FrancoAngeli, 2013
De Santi A., Simeoni I., I gruppi di lavoro in sanità, Carocci, 2003