

COMUNICAZIONE E GESTIONE DEI CONFLITTI NEI SETTING DI EMERGENZA-URGENZA

MARCELLO MONTOMOLI

UNA 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 largest carrier is in the foreground, showing its deck and runway. The other three carriers are smaller and follow behind it.

Marcello Montomoli MD

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

Che **pensieri** e che **sensazioni** evoca la parola
'conflitto'?



Che tipi di conflitto incontri nel tuo lavoro?

Alcune possibili fattori di conflittualità

- **Culture diverse**
- **Personalità diverse**
- **Sistemi valoriali diversi**
- **Questioni etiche**
- **Obiettivi aziendali eterogenei o poco chiari**
- **Scontro fra persone o gruppi con obiettivi personali o di gruppo divergenti**
- **Conflitti di ruolo (opinioni divergenti sul *chi*)**
- **Conflitti di compito (opinioni divergenti sul *come fare*)**
- **Mancanza di risorse**
- **.....**

**IL CONFLITTO NELLE ORGANIZZAZIONI NON E' UN INCIDENTE DI PERCORSO,
E' UN ELEMENTO STRUTTURALE**

Il conflitto è componente integrante della vita umana,
è dentro di noi e intorno a noi

Sun Tzu

Con il termine di conflitto sociale intendiamo

«una **relazione** in cui due o più parti, **dipendenti l'una dall'altra**, cercano con forza di realizzare **piani di azione opposti** ed entrambe sono coscienti di essere avversarie»

Paul Watzlawick

Come posso 'navigare' efficacemente tra i conflitti?

LE DIAGNOSI DIFFERENZIALI DEI CONFLITTI UN APPROCCIO PRAGMATICO

Ridurre i conflitti inutili

Riconoscere e gestire
quelli necessari, senza
evitarli, sviluppandone
invece il potenziale
evolutivo.

Il Conflitto Improduttivo (Grave Problema)

- Se le persone sperimentano il conflitto improduttivo attraverso **inciviltà, maleducazione, molestie, nonnismo, bullismo, comportamenti svalorizzanti, scarsa meritocrazia, subcultura della raccomandazione**, non riescono a lavorare e a comunicare bene: tutto ciò ha una diretta influenza sulla qualità dei servizi.

- Se si vogliono fornire assistenza sanitaria e servizi garantendo alti livelli di qualità, sicurezza, efficacia, efficienza e appropriatezza, nel contesto di un ambiente di lavoro complesso e spesso difficile come quello sanitario, è necessario **tenere il conflitto improduttivo ai minimi livelli**.

McDaniel, Garry. Conflict Management in Healthcare: Creating a Culture of Cooperation. Koehler Books.

EFFETTI DEL CONFLITTO DISTRUTTIVO A LAVORO

Clima lavorativo (Job satisfaction)

- ↑ Turnover
- ↑ Assenteismo
- ↑ Stress e malattie
- ↑ Insoddisfazione dei lavoratori
- ↑ Insoddisfazione degli utenti

Risultati Aziendali (Job performance)

- ↑ Rischio clinico
- ↑ Contenzioso
- ↑ Costi
- ↓ Efficacia
- ↓ Appropriatelyzza

Il Conflitto Produttivo (Risorsa)

Il conflitto come fonte di

Energia

Cambiamento

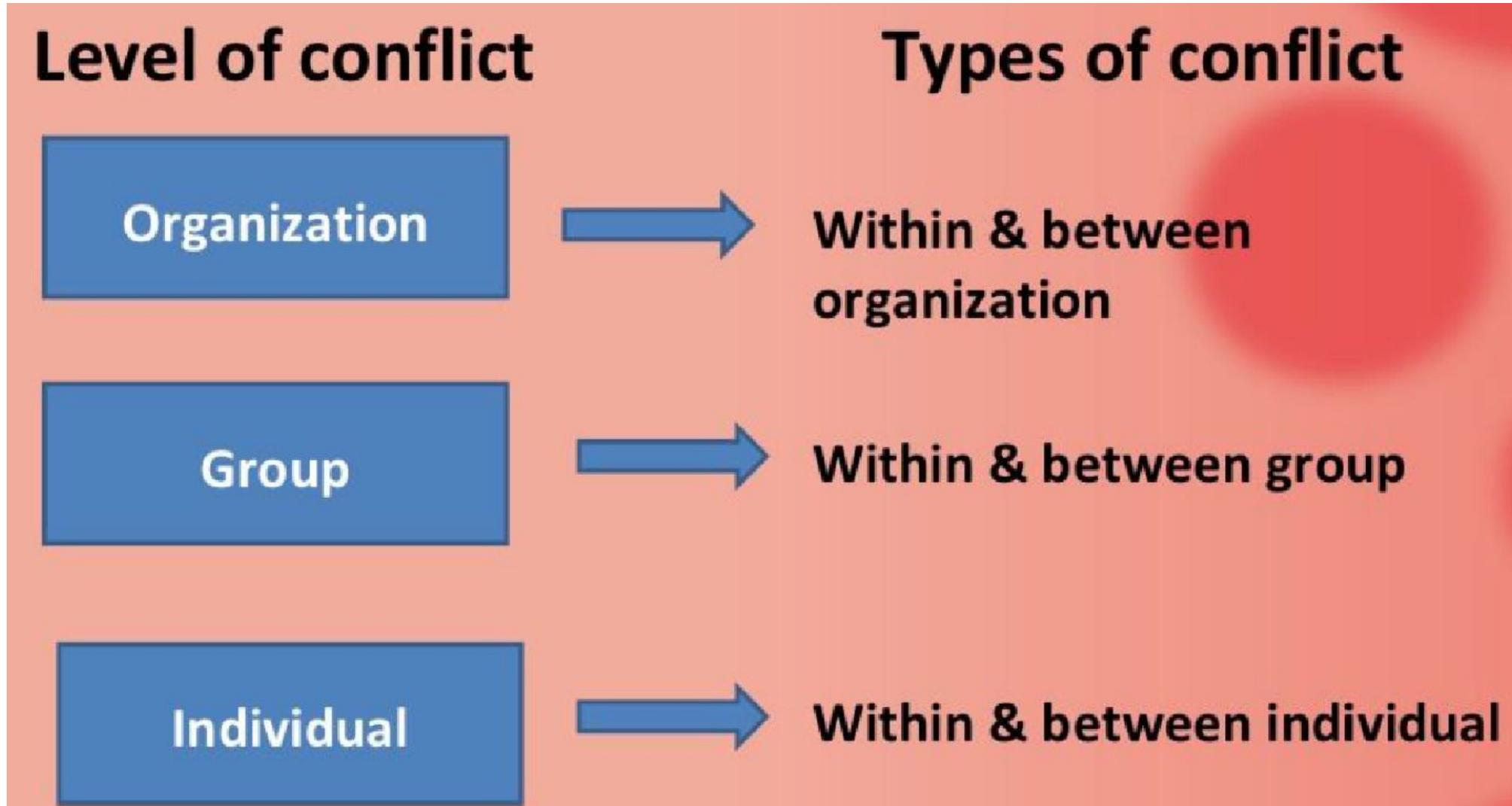
Apprendimento,

Miglioramento (di processi, procedure, comportamenti)

Relazioni assertive

Fiducia nella ricerca di soluzioni condivise

LIVELLI E TIPOLOGIE DI CONFLITTI



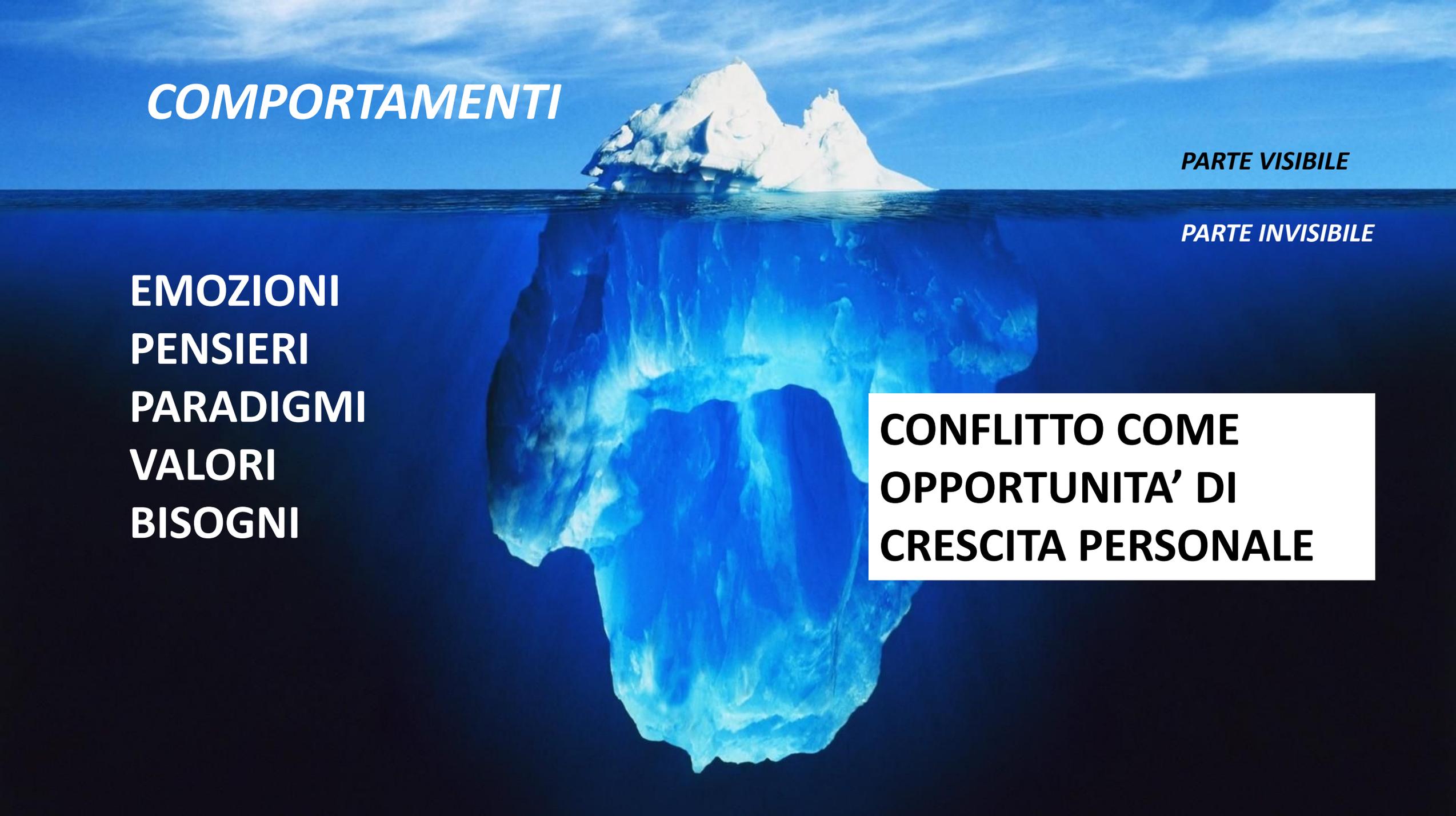
COMPORTAMENTI

PARTE VISIBILE

PARTE INVISIBILE

**EMOZIONI
PENSIERI
PARADIGMI
VALORI
BISOGNI**

**CONFLITTO COME
OPPORTUNITA' DI
CRESCITA PERSONALE**



DIAGNOSI DEL CONFLITTO

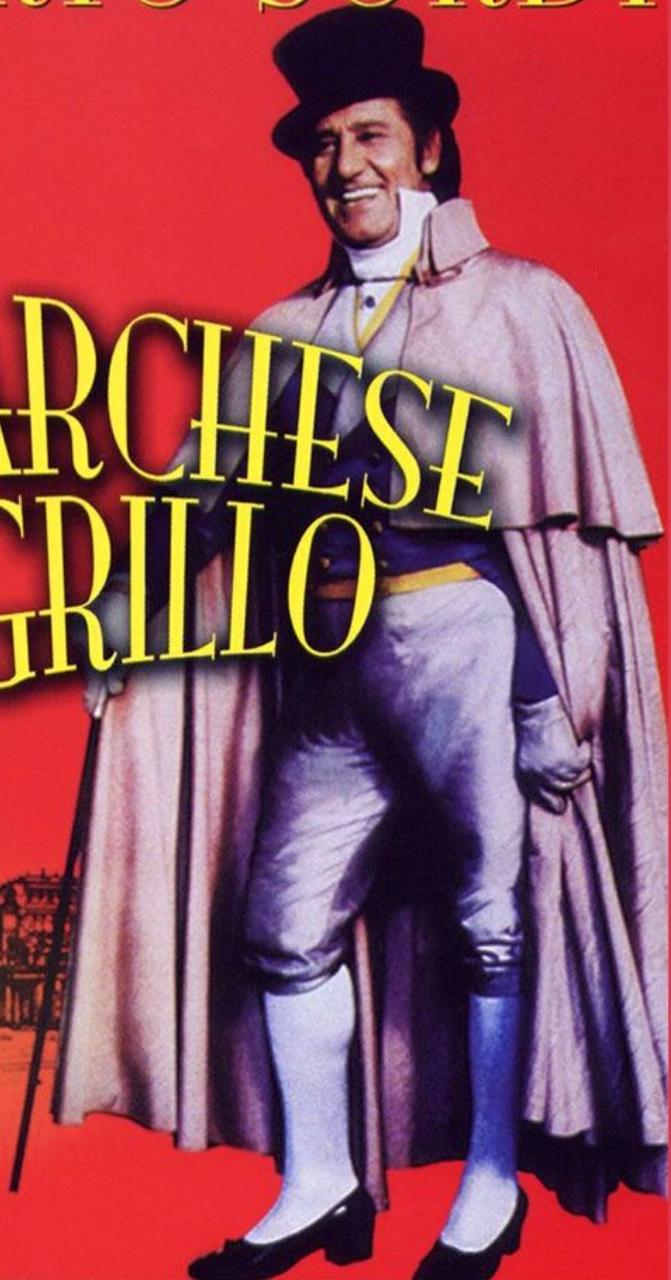
Tipologia, Motivazioni, Intensità, Stadio

- 
- An iceberg floating in the ocean. The tip of the iceberg is visible above the water surface, while the much larger, jagged base is submerged underwater. This visual metaphor represents the concept of conflict diagnosis, where the visible part is the surface conflict and the submerged part is the underlying, often hidden, causes and needs.
- QUALE E' IL VERO SIGNIFICATO PROFONDO DI QUESTO CONFLITTO?
 - QUALI SONO I VERI BISOGNI SOTTOSTANTI?
 - QUALI INDICAZIONI CI FORNISCE QUESTO CONFLITTO?

Come ci stiamo relazionando?
La nostra posizione relazionale porta a
‘conflitto improduttivo’?

ALBERTO SORDI

IL MARCHESE
DEL GRILLO



film di MARIO MONICELLI





SAGGI TASCABILI

Eric Berne
**A CHE GIOCO
GIOCHIAMO**

Un classico
della psicologia contemporanea



Norman Rockwell

BOMPIANI

VIVIANA A. BENCI

**ANALISI
TRANSAZIONALE
E GESTIONE
DEI CONFLITTI**

Dallo scontro all'incontro:
modelli e strumenti


**XENIA
EDIZIONI**

Collana "Percorsi di consapevolezza"
Diretta da Enrico Cheli

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.

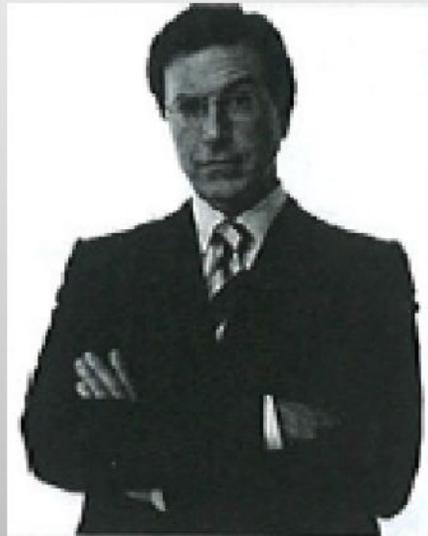
Eric Berne (1950)

Come sta percependo la mia comunicazione il mio
interlocutore?
Aggressiva? Passiva? Assertiva ed empatica?

Consider Facial Expressions



Gestures



Posture



Eye Contact





NUOVA EDIZIONE
CON CAPITOLO INEDITO

MARSHALL B. ROSENBERG

LE PAROLE SONO
finestre

[OPPURE MURI]

INTRODUZIONE ALLA COMUNICAZIONE NONVIOLENTA



dire, fare, comunicare

esserci
edizioni

La Comunicazione Non-Violenta (Marshal Rosenberg. Thomas Gordon)

- **Approccio Win-Win** (reciproca soddisfazione dei bisogni---Maslow...)
- **Messaggi 'IO'** (assunzione di responsabilità)
- **Ascolto attivo** (----empatia di Carl Rogers)
- **Si esprime in modo onesto, non giudicante ed empatico** Osservazioni, Sentimenti, Bisogni, Richieste.
- **Evita i 'messaggi pericolosi'**: *ordine, minaccia, morale, predica, consiglio, critica, adulazione, rassicurazione, analisi, giudizio, domanda faziosa, ironia.*

Un potente strumento pratico: mantieni la consapevolezza e scegli il livello di ascolto che vuoi adottare come funzionale per quel momento

LIVELLO 1: ASCOLTO 'RUMORE'

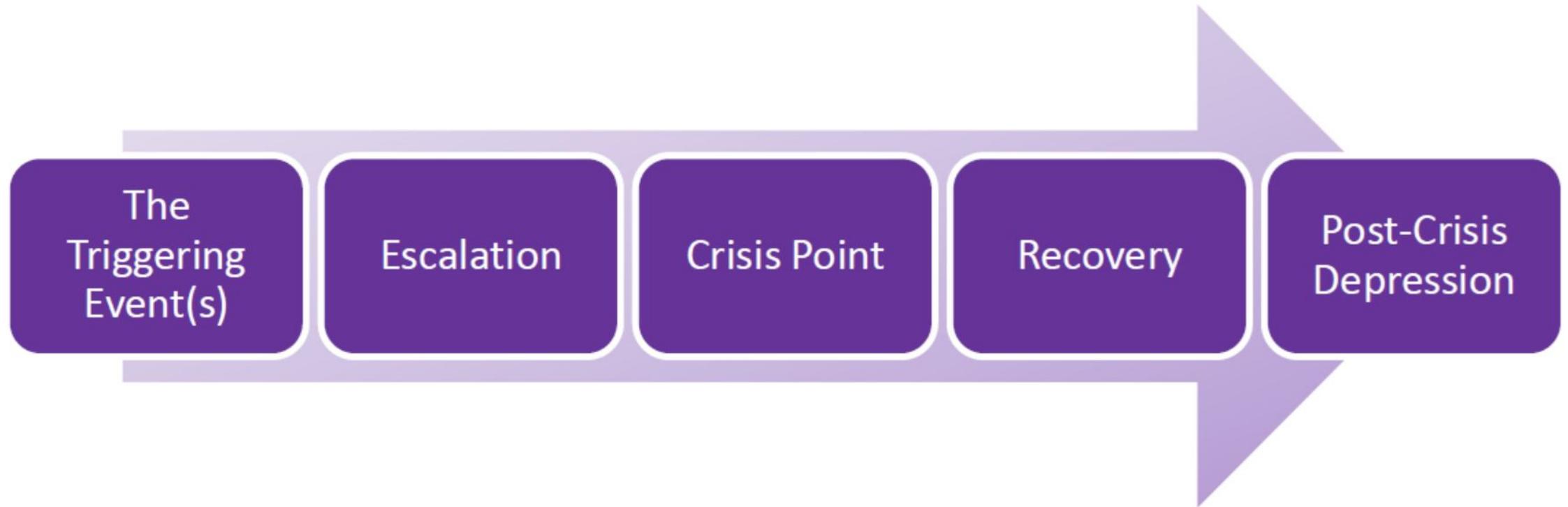
LIVELLO 2: ASCOLTO 'PAROLE CHIAVE'

LIVELLO 3: ASCOLTO 'INTENZIONI'

LIVELLO 4: ASCOLTO TOTALE DELLA PERSONA

E' in atto una escalation pericolosa del
'conflitto improduttivo'?

The Assault Cycle



Caplan 1970

DE-ESCALATING **VIOLENCE** IN HEALTHCARE

STRATEGIES TO
REDUCE
EMOTIONAL
TENSION AND
AGGRESSION



S. E. McKnight

Ten Domains of De-escalation to Prevent Behavioural Emergencies

1. Respect personal space	Respect the patient's and your own personal space.
2. Do not be provocative	Avoid escalation by making sure your body language is congruent with what you are saying.
3. Establish verbal contact	Only one person should verbally interact with the patient. Introduce yourself, provide orientation and reassurance.
4. Be concise	Use simple vocabulary and repeat your message to the patient until it is heard.
5. Identify wants and feelings	Pay attention to both what the patient is saying and their body language.
6. Listen closely to what the patient is saying	Use active listening
7. Agree or agree to disagree	Find something about the patient's position that you can agree with.
8. Set clear limits	Establish limits in a reasonable and respectful manner.
9. Offer choices and optimism	Choice is a source of empowerment for a patient who feels physical violence is a necessary response.
10. Debrief the patient and staff	Helps to restore the therapeutic relationship and alleviate the traumatic nature of the intervention.

Il distress è causa del **conflitto improduttivo**?
Il **conflitto improduttivo** è causa di distress?

Come cambia la mia comunicazione in condizioni di stress?

Cosa succede al team?

Irene Barbarisi

Con la collaborazione di:
Marcello Montomoli, Valentina Culicchi,
Mario Iovine, Fabio Pecoraro



PRENDIAMOCI CURA DELLO STRESS IL NOSTRO & QUELLO DEL PAZIENTE

LO STRESS IN EMERGENZA

Manuale di sopravvivenza per operatori del 118
(e non solo)

Quale può essere la modalità più funzionale per rendere il conflitto **produttivo**?

Modello di Thomas -Kilman



**Alleniamo la nostra comunicazione per costruire
relazioni di alta qualità.**

Grazie!



Marcello Montomoli MD

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