



Scuola universitaria professionale
della Svizzera italiana

SUPSI



**UNIVERSITÀ
DI PARMA**

movetia
Austausch und Mobilität
Echanges et mobilité
Scambi e mobilità
Exchange and mobility

ICARO

ICt and Advanced Nursing
to Reconsider learning Outcomes

Talking about Leadership 1

Monica Bianchi & Shaila Cavatorti

Indice

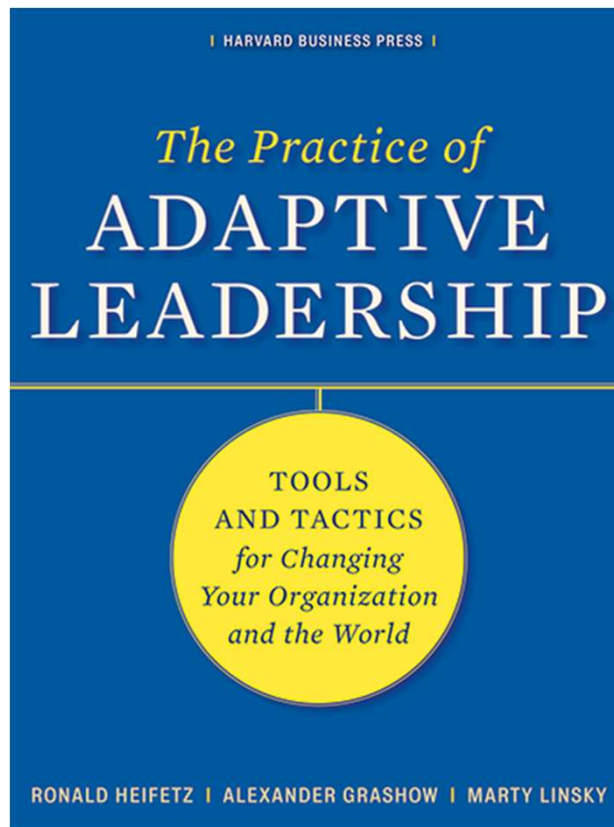
✓ Adaptive Leadership

- Complexity theory & Adaptive Leadership
 - Complex Adaptive System (CAS)

✓ Transformational Leadership

- Definizione, teoria, caratteristiche, principi
- Core competencies of empowered & transformational leaders
 - Caratteristiche of healthy relationships
 - Ciclo della leadership trasformativa





Adaptive Leadership

Questo è il testo di riferimento per comprendere l'adaptive leadership:

Heifetz, R. A., Linsky, M., & Grashow, A. (2009). The Practice of Adaptive Leadership: Tools and Tactics for Changing Your Organisation and the World. Harvard: Harvard Business Review Press.

Molte slides sono recuperate dalla presentazione di Mario Desmet, responsabile infermieristico e presidente di Swiss Nurse Leader, che ha studiato e sperimentato l'adaptive leadership.

Heifetz, R. A., Linsky, M., & Grashow, A. (2009). The Practice of Adaptive Leadership: Tools and Tactics for Changing Your Organization and the World. Harvard: Harvard Business Review Press.



Secondo Heifetz, il **QUADRO DELLA LEADERSHIP ADATTIVA** comprende due distinzioni fondamentali per la comprensione di questo stile:

Autorità/Leadership e Problemi tecnici/sfide adattive-

Autorità e leadership

La prima distinzione chiarisce che avere una posizione di autorità non significa esercitare una leadership e che un esperto non è necessariamente un leader. Per molte sfide della nostra vita, gli esperti o le autorità possono risolvere i nostri problemi, ma sono diversi dalla leadership. Per stabilire se dobbiamo esercitare autorità o leadership, dobbiamo analizzare la natura del problema che dobbiamo affrontare (Heifetz, Linsky, & Grashow (2009)).

Questo ci porta alla seconda distinzione: **Problemi tecnici/sfide adattive**. Piuttosto che essere problemi tecnici, molte delle sfide che affrontiamo oggi sono adattive. Heifetz e Linsky hanno affermato che:

“I problemi che richiedono una leadership piuttosto che un'autorità sono quelli che gli esperti non possono condividere, queste sono sfide adattive. Le soluzioni non sono nelle risposte tecniche, ma piuttosto nelle persone stesse” (Heifetz, Linsky, & Grashow (2009)).



Adaptive Leadership

Cosa significa? La maggior parte delle persone preferirebbe che l'autorità togliesse loro il lavoro, li proteggesse dai cambiamenti e si occupasse delle sfide al posto loro. Ma il vero lavoro della leadership è di solito quello di restituire il lavoro e le responsabilità alle persone che devono adattarsi e rendere conto. La pratica della leadership si svolge ancora con l'autorità. In una sfida i responsabili dirigono, ma anche gli altri devono essere coinvolti, partecipare e contribuire. Tutte le persone sono parte del problema, la responsabilità è condivisa e il problema diventa parte della soluzione stessa.

A questo link viene presentato un metodo di apprendimento sperimentale utilizzato per insegnare *l'adaptive leadership* secondo la Teoria di Ronald Heifetz, Marty Linsky, e dei colleghi dell'Harvard Kennedy School of Government:

<https://ii.library.jhu.edu/tag/adaptive-leadership-framework/>

Il metodo integra i comportamenti individuali e di gruppo.



ATTIVITÀ 1

GUARDA IL VIDEO:

<https://www.youtube.com/watch?v=cRMOLKGFLJk>

Dopo il video e l'ascolto dei contributi teorici, prova a riflettere sulle tue esperienze:

Quali sono i tuoi pensieri sul concetto dell'autorità così' come descritto dal *framework*?

Teoria della complessità & Adaptive Leadership

L'adaptive leadership si basa sulla teoria della complessità.

Teoria della complessità:

- ✓ Studia i complex adaptive systems (CAS);
- ✓ Prova a spiegare i comportamenti complessi che emergono dalla dinamica e dai sistemi non lineari;
- ✓ Non è una singola Teoria ma una serie di teorie complementari (e.g., Teoria del caos, geometria ...).



Teoria della complessità& Adaptive Leadership

Teoria della complessità:

- ✓ E'una disciplina giovane;
- ✓ Ribalta la gerarchia delle scienze: dalla fisica alla biologia, dalla biologia alla spiegazione del tutto;
- ✓ Descrive in pratica i comportamenti dei CAS e non solo in Teoria.



Complex Adaptive System (CAS)

- ✓ La complessità implica diversità e un insieme di elementi;
 - ✓ L'adattabilità indica l'abilità di adattarsi, di imparare dall'esperienza;
- ✓ I sistemi simuovono grazie all'interdipendenza dei singoli elementi costituenti.

Video suggerito:

https://www.youtube.com/watch?v=IWhkUne8T68&list=PLsJWgOB5mIMCiKZu61rKFT_-TncWzylN8&index=5



Complex Adaptive System (CAS)

I Complex Adaptive System stabiliscono delle condizioni iniziali poi si autorganizzano tramite regole semplici ma non lineari. Hanno dei modelli di riferimento ma sono imprevedibili. Hanno un ordine intrinseco e un'omeostasi ma favoriscono gli scambi con l'esterno, sono porosi.

- ✓ Condizioni iniziali;
- ✓ Si autorganizzano;
 - ✓ Ruoli semplici;
 - ✓ Non lineari;
 - ✓ Modelli;
 - ✓ Imprevedibili;
- ✓ Ordine intrinseco;
 - ✓ Omeostasi;
- ✓ Confini porosi (scambio).



Complex Adaptive System (CAS)

I *Complex Adaptive System* si basano su 9 principi (Zimmerman et al., 2008):

- Guarda il sistema attraverso la lente della complessità;
 - Costruisci una visione abbastanza buona;
- Quando la vita è tutt'altro che certa, guarda l'orologio;
 - Sintonizzati con i tuoi limiti;
 - Lavora con il paradosso e la tensione;
- Agisci su più fronti e lascia che la direzione venga da te;
 - Ascolta il sistema ombra (ascolta il backstage);
- Far crescere sistemi complessi mediante la suddivisione in blocchi (mettendo insieme i vari pezzi);
 - Mescola cooperazione e competizione.



Transformational Leadership

“Transformational leadership occurs when one or more persons engage with others in such a way that leaders and followers raise one another to higher levels of motivation and morality.”



Burns, J. M. (1978). Leadership. New York: Harper & Row.

Transformational Leadership

Transformational leaders influenza in 3 modi:

1. Aumentare la consapevolezza dell'importanza e del valore del contributo delle persone;
2. influenzare le persone a concentrarsi sulla visione del *team* o dell'organizzazione;
3. Ispirare un impegno verso uno scopo più elevato per creare un ambiente favorevole alla cura e alla guarigione.

.



Bass, B. M. (1990). From Transactional to transformational leadership: Learning to share the vision. *Organizational Dynamics*, 18 (3), 19-31. [https://doi.org/10.1016/0090-2616\(90\)90061-S](https://doi.org/10.1016/0090-2616(90)90061-S).

Transformational Leadership (TFL)

La TFL comprende cinque fattori:

- influenza idealizzata (attribuita);
- influenza idealizzata (comportamento);
 - motivazione ispiratrice;
 - stimolazione intellettuale;
- considerazione individualizzata.



Bass, B. M. (1990). From Transactional to transformational leadership: Learning to share the vision. *Organizational Dynamics*, 18 (3), 19-31. [https://doi.org/10.1016/0090-2616\(90\)90061-S](https://doi.org/10.1016/0090-2616(90)90061-S).
Antonakis, J., Avolio, B. J., & Sivasubramaniam, N. (2003). Context and leadership: an examination of the nine-factor full-range leadership theory using the Multifactor Leadership Questionnaire. *The Leadership Quarterly*, 14 (3), 261-295. DOI:10.1016/S1048-9843(03)00030-4. <http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.476.4309&rep=rep1&type=pdf>

Transformational Leadership (TFL)

L'influenza idealizzata (attribuita) si riferisce al carisma sociale del leader, che è percepito come persona di fiducia e di potere e come focalizzato su ideali e principi etici di ordine superiore.

L'influenza idealizzata (comportamento) si riferisce ad azioni carismatiche del leader centrate su valori, credenze e sulla missione da portare avanti.

La motivazione ispiratrice si riferisce ai modi in cui i leader stimolano i propri follower e guardano al futuro con ottimismo, puntano ad obiettivi ambiziosi, hanno una visione e comunicano ai follower che la visione è realizzabile.

La stimolazione intellettuale si riferisce alle azioni dei leader che fanno appello al senso logico e che incoraggiano i follower a pensare in modo creativo e a trovare soluzioni a problemi difficili.

La considerazione individualizzata si riferisce al comportamento del leader che contribuisce alla soddisfazione dei follower consigliando, supportando e prestando attenzione alle loro esigenze individuali, permettendo così loro di migliorare e realizzarsi. Significa essere di esempio.



Ai precedenti si aggiunge l'Intelligenza Emotiva

Basata su 5 abilità:

Consapevolezza di sé: la capacità di produrre risultati riconoscendo le proprie emozioni;

Dominio di sé: la capacità di utilizzare i propri sentimenti/emozioni per un fine;

Motivazione: la capacità di scoprire il vero e profondo motivo che spinge all'azione;

Empatia: la capacità di sentire gli altri entrando in un flusso di contatto;

Abilità sociale: la capacità di stare insieme agli altri cercando di capire i movimenti che accadono tra le persone.



Goleman, D. (2011). Emotional intelligence. What it is and why it can make us happy. (I. Blum & B. Lotti, transl.). Milan: BUR Psychology and Society.

Goleman, D. (2020). Harvard researcher says the most emotionally intelligent people have these 12 traits. Which do you have? <https://www.cnn.com/2020/06/09/harvard-psychology-researcher-biggest-traits-of-emotional-intelligence-do-you-have-them.html> [6.01.2024].

Principi della *Transformational Leadership*

I principi della *Transformational Leadership* sono:

Responsabilità

L'assegnazione chiara e specifica dei compiti per raggiungere i risultati desiderati. Si tratta di un processo bidirezionale, sia assegnato che accettato.

Autorità

Il diritto di agire nelle aree in cui si riceve e si accetta la responsabilità.

Affidabilità

La revisione retrospettiva delle decisioni prese o delle azioni intraprese per determinare se erano appropriate. Quando i team non funzionano nel modo previsto, è probabile che uno o più componenti di R+A+A non siano in equilibrio. Nella maggior parte dei casi, a qualcuno viene chiesto di assumersi la responsabilità e la piena responsabilità, ma non gli viene data l'autorità necessaria per realizzare ciò per cui si è assunto la responsabilità.

R + A + A



Principi della *Transformational Leadership*

VISIBILITÀ

+ ACCESSIBILITÀ

+ COMUNICAZIONE DIRETTA

CREATIVE HEALTH CARE MANAGEMENT (2021)



Core competencies of empowered & transformational leader



L'*empowerment* esiste in individui e gruppi che accettano la responsabilità, l'autorità e l'affidabilità delle decisioni che riguardano la loro vita e il loro lavoro. I leader possono creare un ambiente di *empowerment* e i lavoratori possono lavorare insieme e condividere il processo decisionale. I leader responsabili dimostrano di possedere competenze fondamentali che supportano la loro efficacia.

Queste competenze sono:

- Definire aspettative chiare e positive;
- Accettare la responsabilità e la titolarità;
- Creare una cultura della proprietà e della responsabilità;
 - Costruire relazioni sane;
 - Apprezzare e ispirare;
- Sviluppare se stessi e i membri del team;
- Guidare il cambiamento, coinvolgere gli altri.

Caratteristiche delle relazioni di salute

➤ Rispetto;

➤ Fiducia;

➤ Comunicazione onesta e trasparente;

➤ Sostegno concreto.



Ciclo della *Transformational Leadership*

Il cambiamento trasformativo è nelle e delle persone;

La trasformazione si compie da *dentro*... una persona alla volta, non può essere imposta, richiede tempo;

Per ispirare il cambiamento ci vogliono visione,
perseveranza,
entusiasmo.



Ciclo della *Transformational Leadership*

Essere esattamente dove ci si trova

Questo significa che posso essere pienamente vivo e presente nel qui-e-ora; guardo a ogni momento come a un'opportunità di leadership.

Guidare con uno scopo

Nel mio lavoro, questo significa che guido con un obiettivo chiaro.

Creare consapevolezza

Considero ogni interazione come un'opportunità per piantare semi, per rafforzare il valore del nostro lavoro condiviso... A volte significa ascoltare e chiedere, ad esempio, “Che cosa è importante per te?”. Altre è sottolineare: “Grazie per aver aiutato quel membro della famiglia a trovare la nostra unità”.

Seguire l'energia

Questo *step* del ciclo significa notare e dare priorità all'energia positiva.



Koloroutis, M. (2015). Relationship-based care: a model for transforming clinical practice (Y. Willems Cavalli, transl.). Milan: Ambrosiana Publishing House.

Koloroutis, M. et al. (2016). Re-Igniting the Spirit of Caring. Minneapolis: Creative Health Care Management.

Koloroutis, M., & Abelson, D. (2017). Advancing Relationship-based cultures. Minneapolis: Creative Health Care Management.

Ciclo della *Transformational Leadership*

Ispirare una visione condivisa

Questo significa che tutte le vostre interazioni quotidiane, e ciò a cui prestate attenzione, ispirano un movimento verso una visione dell'assistenza incentrata sui pazienti e sulle famiglie.

Imparare facendo e riflettere

La riflessione è la chiave nuovi apprendimenti. È quindi importante incoraggiare una maggiore riflessione nelle riunioni di *team*, *ad esempio* riproponendo il cerchio e usarlo per riflettere.

Modellare il percorso

Il controllo completo su queste azioni è necessario, ma ci impone di lavorare sodo e di cambiare alcune abitudini.



Koloroutis, M. (2015). Relationship-based care: a model for transforming clinical practice (Y. Willems Cavalli, transl.). Milan: Ambrosiana Publishing House.

Koloroutis, M. et al. (2016). Re-Igniting the Spirit of Caring. Minneapolis: Creative Health Care Management.

Koloroutis, M., & Abelson, D. (2017). Advancing Relationship-based cultures. Minneapolis: Creative Health Care Management.

La *Transformational Leadership* si può:

Misurare:

Multifactor Leadership Questionnaire And Empowering Leadership Questionnaire

Imparare:

5 pratiche della leadership trasformativa della Registered Nurses' Association of Ontario (RNAO, 2006; 2013)

Avere delle implicazioni per l'azienda:

- ✓ Relazioni con superiori – appiattimento delle gerarchie;
 - ✓ Finanziarie;
 - ✓ Reclutamento, selezione, promozione;
 - ✓ Formazione e sviluppo;
 - ✓ Adatta per organizzazioni complesse e con cambiamenti continui.
- Anche se la Transformational Leadership **non è una panacea piuttosto...**





ATTIVITÀ 2

Pensa brevemente a momenti della tua storia professionale in cui l'impatto della *leadership* è stato significativo e scrivi su carta le cose che hanno funzionato in quei momenti e quelle che non hanno funzionato.

Ora prova a pensare cosa sarebbe cambiato se l'approccio fosse stato quello della *leadership* trasformativa.

La *Transformational Leadership*

- ✓ Può essere una scelta;
- ✓ È un modello molto studiato da almeno trent'anni
 - ✓ È un modello applicato in campo sanitario
 - ✓ È stato applicato anche in Canton Ticino ...

Alcuni esempi:

In Ontario: la RNAO, *Registered Nurses' Association* ha sviluppato e promosso le *Nursing Leadership Best Practices*.

In Ticino: l'Ente Ospedaliero Cantonale ha utilizzato il modello di *Relationship Based Care*.



Transformational Leadership e Infermieristica

Secondo la RNAO (2013), la leadership clinica è alla base del lavoro degli infermieri al letto del paziente; li supporta nel processo decisionale clinico attraverso il quale sviluppano e implementano: i migliori piani di cura basati sulle evidenze; i cambiamenti nella pratica clinica; la ricerca; il miglioramento della qualità e della sicurezza del paziente.

La RNAO descrive 5 pratiche di leadership clinica e trasformativa e un elenco di numerosi esempi di comportamenti specifici per ciascuna di esse.

Le cinque pratiche di leadership clinica e trasformativa sono:

- Costruire relazioni e fiducia;
- Creare un ambiente di lavoro stimolante;
- Creare una cultura che supporti lo sviluppo e l'integrazione delle conoscenze;
- Guidare e sostenere il cambiamento;
- Bilanciare le complessità del sistema, gestendo valori e priorità contrastanti.



Transformational Leadership

Cosa sostiene Peter Senge circa la *transformational leadership*?

Nei team direzionali che hanno portato a un **cambiamento trasformatore** con successo, abbiamo riscontrato la presenza dei seguenti comportamenti dei leader:

- ✓ Ispirano a voler perseguire un obiettivo comune e a condividere una visione;
- ✓ Fungono da modello, difensori, sostenitori, sponsor e mentori per i capi reparto e i collaboratori;
- ✓ Per compiere la missione aziendale stabiliscono strategie generali definendo risultati prioritari misurabili;
- ✓ Affrontano gli ostacoli del sistema velocemente e in modo adeguato;
 - ✓ Creano una cultura che favorisca l'apprendimento, la responsabilizzazione e l'assunzione del rischio;
- ✓ Incoraggiano, apprezzano, supportano e convalidano i progressi;
 - ✓ Celebrano i successi e non si arrendono.



Koloroutis, M. (2015). Relationship-based care: a model for transforming clinical practice (Y. Willems Cavalli, transl.). Milan: Ambrosiana Publishing House.

Koloroutis, M. et al. (2016). Re-Igniting the Spirit of Caring. Minneapolis: Creative Health Care Management.

Koloroutis, M., & Abelson, D. (2017). Advancing Relationship-based cultures. Minneapolis: Creative Health Care Management.

Laissez faire versus transformational leadership

Cosa è la *leadership* «*Laissez faire*» che contrapponiamo a quella trasformatzionale?

Questa modalità di leadership è considerata passiva e inefficace. Essa rappresenta l'assenza di una sorta di azione da parte del *leader* che:

non prende decisioni,
rinuncia alla responsabilità e all'autorità
è attivo nella misura in cui "sceglie" di evitare di agire.



Laissez faire versus transformational leadership



	Leader trasformazionali	Leader «Laissez-faire»
Visione	<ul style="list-style-type: none">Definisce una visione del servizio di sua competenzaDelinea missione, visione e valori dell'organizzazione	<ul style="list-style-type: none">Non ha una visione chiaraLe sue aspettative cambiano spesso
Visibilità	<ul style="list-style-type: none">Visita i pazienti e il personale durante i diversi turni	<ul style="list-style-type: none">Non ha un piano di visita formalizzato ed è spesso la prima attività che viene cancellata
Socializzazione	<ul style="list-style-type: none">Si incontra all'inizio e spesso con i nuovi collaboratoriSi assicura che gli infermieri che accompagnano l'inserimento sostengano le MVV aziendali	<ul style="list-style-type: none">Delega l'introduzione e l'accompagnamento ad altri collaboratori

Antonakis, J., Avolio, B. J., & Sivasubramaniam, N. (2003). Context and leadership: an examination of the nine-factor full-range leadership theory using the Multifactor Leadership Questionnaire. *The Leadership Quarterly*, 14 (3), 261-295. DOI:10.1016/S1048-9843(03)00030-4. <http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.476.4309&rep=rep1&type=pdf>.
Merrill, K. C. (2015). Leadership Style and Patient Safety, Implications for Nurse Managers. *JONA*, 45 (6), 319-324.

Laissez faire versus transformational leadership



	Leader trasformatzionali	Leader «Laissez-faire»
Interprofessiona lità	<ul style="list-style-type: none"> • Si incontra con altri professionisti • Definisce chiare aspettative per tutti i servizi • Le visite interdisciplinari ai pazienti sono finalizzate al raggiungimento degli obiettivi • Usa una comunicazione aperta per risolvere i problemi di comunicazione interdisciplinare 	<ul style="list-style-type: none"> • Gli infermieri e gli altri curanti non sanno cosa aspettarsi • I suoi interventi alle visite interdisciplinari sono più informativi che un tentativo di integrazione dei servizi • I suoi collaboratori sono spesso frustrati per la mancanza di comunicazione
Colpe / Errori	<ul style="list-style-type: none"> • Gli errori sono visti come un'opportunità di miglioramento dei processi • Incoraggia la segnalazione di eventi avversi che avrebbero potuto succedere 	<ul style="list-style-type: none"> • Gli errori sono visti come colpe o risultati di incompetenze • Da un errore non deriva nessun insegnamento o attuazione di misure correttive

Antonakis, J., Avolio, B. J., & Sivasubramaniam, N. (2003). Context and leadership: an examination of the nine-factor full-range leadership theory using the Multifactor Leadership Questionnaire. *The Leadership Quarterly*, 14 (3), 261-295. DOI:10.1016/S1048-9843(03)00030-4. <http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.476.4309&rep=rep1&type=pdf>.

Merrill, K. C. (2015). Leadership Style and Patient Safety, Implications for Nurse Managers. *JONA*, 45 (6), 319-324.

Bibliography⁽¹⁾



- Antonakis, J., Avolio, B. J., & Sivasubramaniam, N. (2003). Context and leadership: an examination of the nine-factor full-range leadership theory using the Multifactor Leadership Questionnaire. *The Leadership Quarterly*, 14 (3), 261-295. DOI:10.1016/S1048-9843(03)00030-4. <http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.476.4309&rep=rep1&type=pdf>
- Bass, B. M. (1990). From Transactional to transformational leadership: Learning to share the vision. *Organizational Dynamics*, 18 (3), 19-31. [https://doi.org/10.1016/0090-2616\(90\)90061-S](https://doi.org/10.1016/0090-2616(90)90061-S).
- Bieri, D., Desmedt, M., Hürlimann, B., Lüthi, R., Schweingruber, R., Spirig, R., Tuma J.-L., Teunissen, A., Willems Cavalli, Y., & Willi Studer, M. (2019). Leadership Model Swiss Nurse Leaders. http://www.swissnurseleaders.ch/fileadmin/user_upload/B.3_Fuehrung_und_Innovation/Leadership-Model/SWISS_NURSE_LEADERS_Leadership_Model_I_final.pdf [8.01.2024].
- Burns, J. M. (1978). Leadership. New York: Harper & Row.
- Creative Health Care Management. (2021). Leading an Empowered Organisation. <https://chcm.com/solutions/leading-an-empowered-organization/> [2.01.2024].
- Echevarria, I. M., Patterson, B. J., & Krouse, A. (2017). Predictors of transformational leadership of nurse managers. *Journal of Nursing Management*, 25 (3), 167-175. DOI: 10.1111/jonm.12452.
- Ferguson, S. L. (2015). Transformational Nurse Leaders Key to Strengthening Health Systems Worldwide. *The Journal of Nursing Administration*, 45 (7/8), 351-353. DOI: 10.1097/NNA.0000000000000212.
- Fischer, S. A. (2016). Transformational leadership in nursing: a concept analysis. *Journal of Advanced Nursing*, 72 (11), 2644-2653. DOI: 10.1111/jan.13049.

Bibliography⁽²⁾



- Garcia, M. E. P., Pinig, B. J. F. & Manguiat, G. (2018). The influence of perceived transformational leadership and work engagement on counterproductive work behaviour. https://www.academia.edu/37139972/THE_INFLUENCE_OF_PERCEIVED_TRANSFORMATIONAL_LEADERSHIP_AND_WORK_ENGAGEMENT_ON_COUNTERPRODUCTIVE_WORK_BEHAVIOR [2.01.2024].
- Goleman, D. (2011). Emotional intelligence. What it is and why it can make us happy. (I. Blum & B. Lotti, transl.). Milan: BUR Psychology and Society.
- Goleman, D. (2020). Harvard researcher says the most emotionally intelligent people have these 12 traits. Which do you have? <https://www.cnn.com/2020/06/09/harvard-psychology-researcher-biggest-traits-of-emotional-intelligence-do-you-have-them.html> [6.01.2024].
- Hall, M. (2013). Learning by Doing - Case-in-Point. <https://ii.library.jhu.edu/2013/06/10/learning-by-doing-case-in-point/> [2.01.2024].
- Hanson, D., & Troseth, M. (2020). True Grit: Lessons in transformational leadership. <https://www.reflectionsonnursingleadership.org/features/more-features/true-grit-lessons-in-transformational-leadership#.XuxdTnOsfBM.email> [2.01.2024].
- Heifetz, R. A., Linsky, M., & Grashow, A. (2009). The Practice of Adaptive Leadership: Tools and Tactics for Changing Your Organization and the World. Harvard: Harvard Business Review Press.
- Khan, B. P., Quinn Griffin, M. T., & Fitzpatrick, J. J. (2018). Staff Nurses' Perceptions of Their Nurse Managers' Transformational Leadership Behaviors and Their Own Structural Empowerment. *Journal of Nursing Administration*, 48 (12), 609-614. DOI:10.1097/NNA.0000000000000690.

Bibliography⁽³⁾

- Koloroutis, M. (2015). Relationship-based care: a model for transforming clinical practice (Y. Willems Cavalli, transl.). Milan: Ambrosiana Publishing House.
- Koloroutis, M. et al. (2016). Re-Igniting the Spirit of Caring. Minneapolis: Creative Health Care Management.
- Koloroutis, M., & Abelson, D. (2017). Advancing Relationship-based cultures. Minneapolis: Creative Health Care Management.
- Labrague, L. J., Nwafor, C. E., & Tsaras, K. (2020). Influence of toxic and transformational leadership practices on nurses' job satisfaction, job stress, absenteeism and turnover intention: A cross-sectional study. *Journal of Nursing Management*, 00, 1-10. <https://doi.org/10.1111/jonm.13053>.
- Lin, P. Y., MacLennan, S., Hunt, N., & Cox, T. (2015). The influences of nursing transformational leadership style on the quality of nurses' working lives in Taiwan: a cross-sectional quantitative study. *BioMed Central Nursing*, 14 (33), 1-9. DOI 10.1186/s12912-015-0082-x.
- Merrill, K. C. (2015). Leadership Style and Patient Safety, Implications for Nurse Managers. *JONA*, 45 (6), 319-324.
- Registered Nurses' Association of Ontario. (2013). Developing and Sustaining Nursing Leadership Best Practice Guideline (2nd ed.). Toronto: Registered Nurses Association of Ontario. https://rnao.ca/sites/rnao-ca/files/LeadershipBPG_Booklet_Web_1.pdf [2.01.2024].
- Zimmerman, B., Lindberg, C., & Plsek, P. (2008). Edgware: Insights From Complexity Science For Health Care Leaders (2nd ed.). Washington: Plexus Institute.






Talking about Leadership © 2024 by Monica Bianchi & Shaila Cavatorti is licensed under [CC BY-NC-ND 4.0](#)    


RECOMMENDED LICENSE

    **CC BY-NC-ND 4.0**

Creative Commons Attribution-NonCommercial-NoDerivatives 4.0 International

This license requires that reusers give credit to the creator. It allows reusers to copy and distribute the material in any medium or format in unadapted form and for noncommercial purposes only.

 **BY:** Credit must be given to you, the creator.

 **NC:** Only noncommercial use of your work is permitted.
Noncommercial means not primarily intended for or directed towards commercial advantage or monetary compensation.

 **ND:** No derivatives or adaptations of your work are permitted.