

Lavoro in équipe

Prof. Mario Capunzo

Argomenti

- Gruppi e lavoro in gruppo
- Equipe sanitaria e stress lavorativo
- La sindrome del burnout
- Strategie del lavoro di gruppo
- La coesione
- La leadership

Che cosa è un gruppo?

- Quando parliamo di gruppo non intendiamo riferirci all'attività mentale che raggruppa le persone secondo criteri classificatori esterni (italiani/stranieri, alti/bassi, etc.);
- Il gruppo, così come lo studiamo, è qualche cosa di “vivente e dinamico, avente un'esistenza sua propria” che non è riducibile alla semplice somma delle sue parti;
- I gruppi influenzano ogni giorno il modo in cui tutti noi ci comportiamo.

Il lavoro di gruppo...

- ... è qualcosa di diverso rispetto alle sue componenti;
- ... è un “campo di forze” che opera grazie alla interdipendenza delle sue componenti;
- ... è svolto dalle risorse umane, componenti del gruppo, che si integrano in vista di un obiettivo comune.



Definizione di gruppo

Il gruppo è uno strumento con cui (1) l'organizzazione e (2) l'individuo membro cercano di raggiungere i propri obiettivi.

In chiave sociologica esso esiste nella misura in cui i componenti perseguono scopi che si rivelano interdipendenti.

In chiave psicologica esso esiste nella misura in cui i componenti percepiscono se stessi come perseguiti scopi che si rivelano interdipendenti.

Gruppo e obiettivi

OBIETTIVI COMUNI

È diverso da

OBIETTIVI IDENTICI

Solo l'esistenza di obiettivi comuni e condivisi realizza quella **INTERDIPENDENZA** che è la base sulla quale fonda la sua esistenza un gruppo.

Gruppo e serie

Una fila di persone che aspetta l'autobus NON è un gruppo.

L'obiettivo immediato “identico” di prendere l'autobus, infatti, NON sottende un obiettivo finale comune e condiviso, perché...

OGNI PASSEGGERO SCENDERÀ ALLA
SUA FERMATA!

Gruppo di lavoro e lavoro di gruppo

GRUPPO DI LAVORO:

È un “cosa”, cioè una

UNITA'

ORGANIZZATIVA.

Prevede:

- Dimensioni ridotte;
- Autonomia gestionale ed operativa.

LAVORO DI GRUPPO:

E' un “come”, cioè un

METODO DI LAVORO.

Prevede:

- Un obiettivo operativo;
- Persone con scopi e bisogni interdipendenti;
- Coordinamento della loro azione.

Gruppi primari e secondari

GRUPPI PRIMARI

Sono tenuti assieme da vincoli di sangue o amicizia, comunità di credenze o di ideali, sono ritenuti la “casa” da chi li compone.

GRUPPI SECONDARI

Sono tenuti assieme da rapporti impersonali, razionali e contrattuali, sono intesi come strumento prima che fine.

L'equipe sanitaria

In pratica, ciascun gruppo vive sia come un gruppo primario che come un gruppo secondario .



L'equipe sanitaria dovrebbe essere il più possibile un gruppo primario.

Tale obiettivo è ancora più rilevante se si considera l'attività sanitaria in termini di **STRESS LAVORATIVO**.



Stress lavorativo e stress emotivo

I professionisti sanitari, specie quelli che lavorano “in prima linea” (reparti di rianimazione, pronto soccorso, chirurgia d’urgenza, terapia intensiva), hanno un costante contatto con la sofferenza.

Questo aggiunge allo stress lavorativo anche un coinvolgimento emotivo tanto forte da rivelarsi, in certe condizioni, insostenibile.

Burnout

Il termine appartiene al mondo dello sport ed era usato per indicare l'atleta che, dopo un periodo di successi, non era più in grado di ripetere gli stessi risultati pur essendo in perfetta forma fisica.

La parola anglosassone, che significa “bruciarsi, essere bruciato”, descrive una sindrome che può colpire una determinata persona sottoposta per un lungo periodo a situazioni particolarmente stressanti.

Sindrome del burnout

A rischio di burnout sono, in genere, tutte le “professioni d’aiuto”, quali la sanità, la scuola ed i servizi sociali.

Questa patologia rappresenta un fenomeno di portata internazionale e in questi ultimi anni ha subito un notevole aumento.

Quadro della sindrome

Il burnout è un insieme di manifestazioni psicologiche e comportamentali che può insorgere in operatori che lavorano a contatto con la gente e che possono essere raggruppate in tre componenti:

- Esaurimento emotivo,
- Depersonalizzazione,
- Ridotta realizzazione personale.

Esaurimento emotivo

L'esaurimento emotivo consiste nel sentimento di essere emotivamente svuotato e annullato dal proprio lavoro, per effetto di un inaridimento emotivo del rapporto con gli altri.

Depersonalizzazione

La depersonalizzazione si presenta come un atteggiamento di allontanamento e di rifiuto (risposte comportamentali negative e sgarbate) nei confronti di coloro che richiedono o ricevono la prestazione professionale, il servizio o la cura.

Ridotta realizzazione personale

La ridotta realizzazione personale riguarda la percezione di:

- una propria (ipotetica) inadeguatezza al lavoro,
 - la caduta dell'” autostima, ed
- il sentimento di insuccesso nel proprio lavoro.

Sintomi del burnout (1)

La migliore strategia verso il burnout è la prevenzione, svolta con interventi sugli operatori e sull'organizzazione del lavoro.

I sintomi del burnout sono di tre tipi: aspecifici, somatici e psicologici.

- Somatici: tachicardia, cefalee, nausea, etc.;
- Aspecifici: irrequietezza, senso di stanchezza ed esaurimento, apatia, nervosismo, insonnia;

Sintomi del burnout (2)

- Psicologici: depressione, bassa stima di sé, senso di colpa, sensazione di fallimento, rabbia e risentimento, alta resistenza ad andare al lavoro ogni giorno, indifferenza, negativismo, isolamento, sensazione di immobilismo, sospetto e paranoia, rigidità di pensiero e resistenza al cambiamento, difficoltà nelle relazioni con gli utenti, cinismo, atteggiamento colpevolizzante nei confronti degli utenti.

Strategie di lavoro in gruppo

L'equipe dei professionisti sanitari vede, spesso, un ruolo centrale per il medico (“dominanza medica”) che implica, in cambio, una notevole **ASSUNZIONE DI RESPONSABILITA'**.

Il risultato del lavoro dell'equipe sanitaria può dipendere molto dal modo in cui il gruppo opera, e cioè dalla strategia di lavoro in gruppo, che può essere **COERCITIVA** o **PERSUASIVA**.

Strategia coercitiva

Il gruppo è governato dal capo e/o da una serie di regole burocratiche: è stato, storicamente, il primo modo usato dall'uomo per ottenere efficienza (famiglia “tradizionale”, militari).

Non sempre è adeguato all'obiettivo, perché

- il potere “scende” e non si scambia, non c'è possibilità di aumento di conoscenza (apprendere “verticalmente”);
- no operatori capaci di fronteggiare l'incertezza.

Strategia persuasiva

E' la strategia che nella ricerca dell'efficienza utilizza altri metodi di intervento, come gli approcci negoziali, la condivisione di obiettivi, la partecipazione al valore aggiunto.

Gli strumenti di gestione si incentrano su:

- Formazione;
- Informazione;
- Knowledge management (gestione della conoscenza).

Organizzazione del lavoro di equipe

Esistono due tipi di organizzazione del lavoro di equipe:

- Interdisciplinare: il lavoro è organizzato in funzione dell'integrazione dell'intervento;
- Pluridisciplinare: i singoli operatori collaborano in funzione di uno scopo comune talora predefinito in termini solo generali.

Equipe interdisciplinare

In questo caso tutti i membri del gruppo condividono scopi e modelli, modalità organizzative, suddivisione del lavoro e attività di coordinamento.

Le decisioni vengono prese a livello collettivo.

Il lavoro in una équipe interdisciplinare richiede sia una certa flessibilità che la capacità di apertura al confronto con gli altri.

Equipe pluridisciplinare

In questo caso i diversi professionisti intervengono nell'ambito delle loro competenze specialistiche, collaborando con altre figure professionali.

L'équipe è dunque composta da varie professionalità, ed occorre definire il più possibile le funzioni delle varie figure professionali: ogni operatore ha propri ambiti di espressione, nello spazio e nel tempo.

Significato dell'equipe

Lavorare in equipe significa che non è una sola figura professionale che si occupa del paziente, né che molte figure si occupano del paziente ognuna indipendentemente dall'altra in maniera separata.

Il lavoro di équipe significa, invece, che la cura viene effettuata da un gruppo "integrato", cioè da persone che lavorano in modo armonico tra di loro e che condizionano il proprio compito attraverso una continua correlazione fatta di interscambi, di confronti, di contributi, di suggerimenti, di pareri...

Struttura dell'equipe

E' ovvio, ma va ribadito, che occorrono équipes complete, composte da tutte le professionalità necessarie e/o richieste dall'ambito in cui si sta operando, con i ruoli che devono essere ben definiti e chiari.

Ogni operatore mette a disposizione degli altri il proprio stile personale, formato da culture ed esperienze del tutto individuali.

Regole per stare in equipe (1)

1. Rispettare l'altro riconoscendo all'altro dei valori;
2. Riconoscere i propri limiti e sapere che l'altro può aiutarci a operare meglio;
3. Riconoscere la propria precarietà e sostituibilità (tutti sono utili e nessuno indispensabile);
4. Apprezzare il lavoro degli altri;
5. Saper ascoltare e comprendere;

Regole per stare in equipe (2)

6. Esprimere il proprio parere liberamente;
7. Essere disponibili ad accettare le varie opinioni;
8. Essere disponibili alla comunicazione, alla collaborazione;
9. Avere autocontrollo.

Capacità per stare in equipe

Dal (e con il) rispetto delle regole nascono le capacità per stare in equipe, che sono quelle:

- di cooperare,
- di mettersi in discussione,
- di dare il giusto peso ai problemi e alle varie conflittualità (che inevitabilmente sono presenti).

La riunione di equipe

In ogni équipe vanno organizzate riunioni periodiche nelle quali è necessario confrontarsi, parlare, esprimere le proprie opinioni, fare una verifica del lavoro svolto, correggere le varie impostazioni, etc.

Occorre che le riunioni giungano a una sintesi costruttiva, a una mediazione, superando tutte le possibili discussioni e le opinioni contrastanti.

Come gestire una riunione

Il rischio della riunione è parlare molto e non arrivare a conclusioni.

Occorre che ci sia una persona che coordina, che introduce, che modera la discussione dando la parola a tutti, che interviene per limitare gli interventi che non sono pertinenti, che riassume e che avvia alla conclusione.

Errori nelle riunioni

- Monopolizzare con monologhi direttivi;
- - imporre soluzioni;
- - creare uno stato di tensione senza esplicitare e chiarire;
- - non essere chiari;
- - drammatizzare le problematiche;
- attaccare le varie posizioni;
- - mantenere indifferenza;
- - distrarsi;
- - disturbare gli altri con atteggiamenti non corretti;
- - intervenire con argomenti non pertinenti;
- - non essere puntuali;
- - assentarsi in un momento cruciale.

Dinamiche di gruppo

I fenomeni che si possono osservare sono di due tipi:

- **Strutturali:** originati dalla struttura propria del gruppo, cioè nel ruolo che le varie persone si trovano a svolgere in un sistema di relazioni interdipendenti;
- **Affettivi:** originati da rappresentazioni coscienti o inconsce.

Coesione

La coesione di un gruppo è una forza centripeta che tiene unito il gruppo e si manifesta secondo alcuni indici:

- n° amici scelti fuori-dentro il gruppo;
- grado preferenza espressa per membri;
- grado di identificazione positiva con il gruppo;
- il desiderio espresso di rimanere nel gruppo.

Determinanti della coesione

La coesione di un gruppo dipende da una serie di fattori che appartengono essenzialmente a tre tipologie:

- INDIVIDUALI;
- DEL GRUPPO;
- DELL'AMBIENTE.

Determinanti individuali

- Incertezza sull'ambiente;
- Insicurezza;
- Prospettiva di obiettivi desiderabili per il singolo componente del gruppo;
- Percezione di essere accettati;
- percezione di una superiorità del gruppo su altri (presunta o oggettiva)

Determinanti del gruppo

- Presenza di un clima cooperativo, e non competitivo;
- Omogeneità di status sociali tra i componenti del gruppo;
- Presenza di un numero limitato di persone quali componenti.

Determinanti ambientali

- Presenza di fattori di minaccia e/o frustrazione nell'ambiente;
- Successo del gruppo nel controllare l'ambiente in cui esso vive ed opera.

Leadership

E' una funzione che garantisce e presidia sia la soddisfazione dei bisogni personali che quelli del gruppo.

Il estrema sintesi il leader ha la funzione di armonizzazione e mantenimento del gruppo come sistema, ricevendone, in cambio gratificazioni (e responsabilità) maggiori.