



XI congresso nazionale

simeu

ROMA 24-26 MAGGIO 2018

La Tela di Penelope: strumenti e tecniche per la costruzione ed il mantenimento del gruppo di lavoro in Pronto Soccorso

Dr. Roberto Recupero
Direttore Dipartimento Emergenza ed Accettazione ASL TO5

Dr.ssa Laura Nardi
Psicologa Psicoterapeuta Formatrice

Il lavoro in Sanità è un lavoro di équipe

Ovunque vi siano persone malate o ferite i sanitari si prendono cura di loro in gruppi di due o più operatori

Il lavoro di gruppo è una caratteristica insita nel trattamento sanitario, non è virtualmente possibile un sistema sanitario senza lavoro di gruppo

Nonostante questo, la comunità medica ha trascurato il problema per decenni, per ragioni culturali: visione individualista (tipicamente occidentale), relazioni basate sul *potere*, sulla gerarchia quasi fossimo in ambito militare



XI congresso nazionale

simeu

ROMA 24-26 MAGGIO 2018



Il lavoro in Pronto Soccorso è un lavoro di équipe

Équipe = gruppo di persone che, pur afferendo a professionalità anche diverse, svolge attività complementari e persegue un fine comune

Gruppo = una pluralità di persone in interazione sistemica tra di loro sulla base di un legame che si fonda sui reciproci bisogni, desideri, rappresentazioni

Gruppo di lavoro: in ambito aziendale si ha la costruzione di un gruppo di lavoro quando una pluralità di persone anche di appartenenze gerarchiche e funzionali diverse e/o di professioni differenti agisce in integrazione tra loro per il conseguimento di un obiettivo comune



XI congresso nazionale

simeu

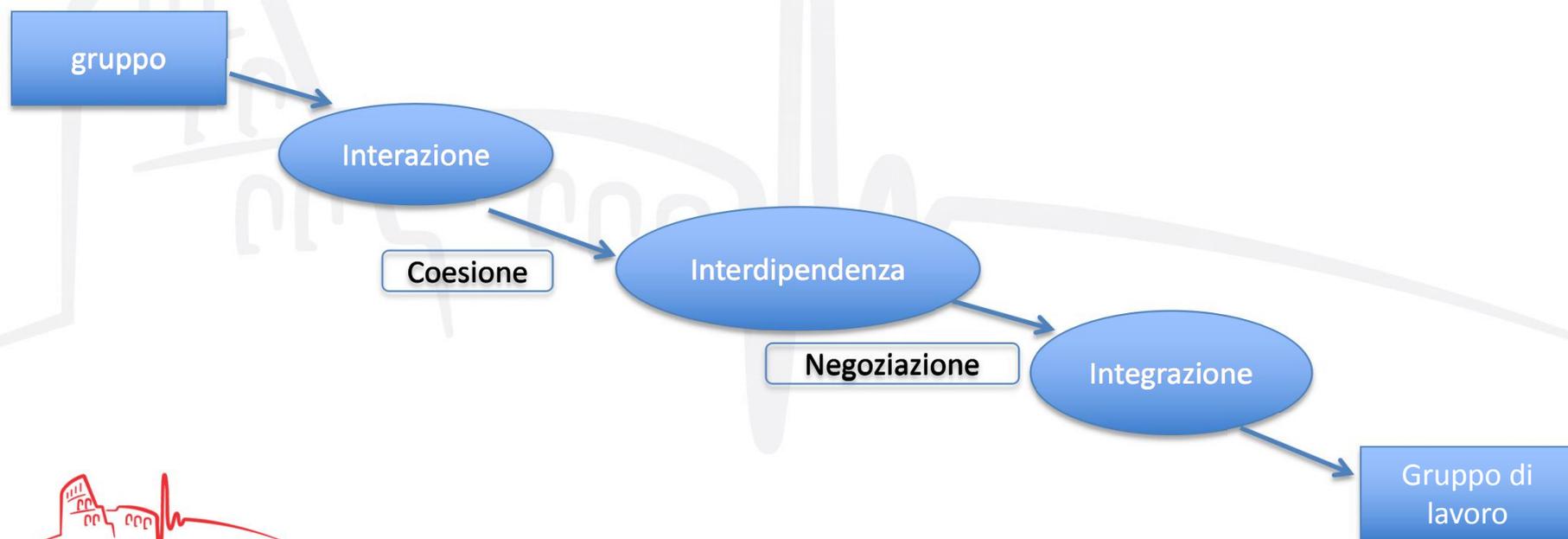
ROMA 24-26 MAGGIO 2018



Lavoro di Gruppo

È il risultato di un processo nel quale i contributi individuali che si manifestano all'interno di un contesto organizzativo fortemente connotato trovano una sintesi che si esprime in contributi sovra-individuali che vanno a costituire le dinamiche di gruppo

Il gruppo si trasforma in gruppo di lavoro attraverso un percorso evolutivo caratterizzato da fasi di sviluppo *



*G.P.Quaglino; S. Casagrande; A. Castellano (1996)

Interazione + coesione: un *“collante”* la cui presenza deve essere favorita, deve emergere il vantaggio derivante dalla presenza di altri con cui condividere obiettivi, valori e sforzi

Emerge il *“senso del noi”*

Membership
“far parte”

Interdipendenza *la consapevolezza di essere legati gli uni agli altri per il conseguimento degli obiettivi e della rete di relazioni tra il gruppo e gli altri.*

Groupship: non semplice somma dei singoli, interdipendenza, relazioni con altri gruppi



Negoziazione: *Collaborare implica la negoziazione continua di obiettivi, metodi, ruoli, leadership, condivisione di decisioni, consapevolezza dei risultati e dei limiti*

Identificare i
bisogni del
singolo e quelli
del gruppo

le differenze
sono opportunità
non solo ostacoli
che devono essere
eliminati

Integrazione: *come risultato della negoziazione può emergere la condivisione, che vede l'intero gruppo impegnato per rendere operative le decisioni prese e conseguire gli obiettivi*

Il gruppo di lavoro
può allora attivare un
buon lavoro di
gruppo e realizzare il
mandato
organizzativo



XI congresso nazionale

simeu

ROMA 24-26 MAGGIO 2018



I gruppi di lavoro non sorgono spontaneamente

La loro creazione richiede impegno e lavoro

È necessaria una periodica “manutenzione”



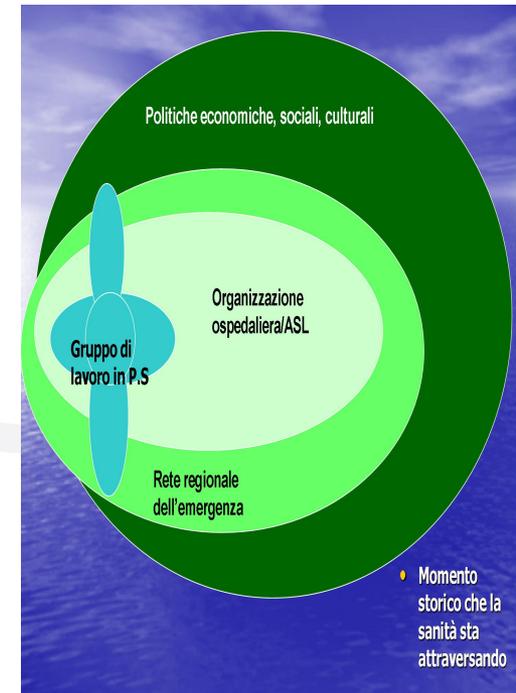
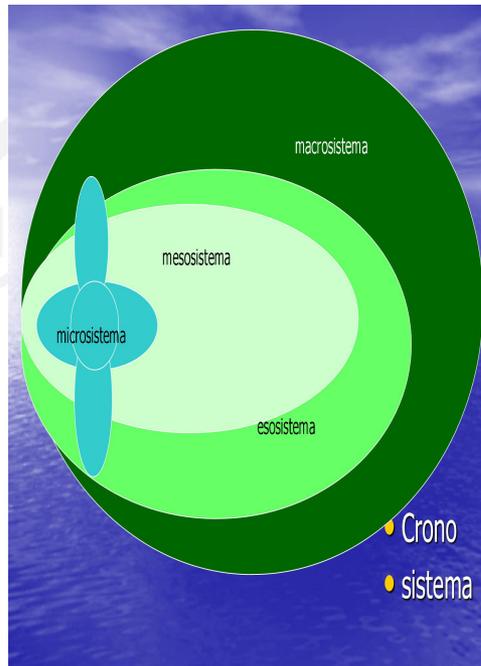
Il gruppo di lavoro attrae per l'opportunità che offre di vedere soddisfatti i propri bisogni e contemporaneamente respinge per il limite che viene dato dalla presenza dell'altro



XI congresso nazionale
simeu
ROMA 24-26 MAGGIO 2018



Ogni gruppo di lavoro costituisce un microsistema all'interno di un meso-sistema, eso-sistema, macrosistema e crono-sistema che ne influenzano profondamente le caratteristiche e ne sono a loro volta influenzati



Ogni Pronto Soccorso presenta poi caratteristiche peculiari e, spesso, una grande eterogeneità tra quanti operano al suo interno:

Medici MECAU, “dedicati”

Medici provenienti da altri reparti, “a rotazione”

Infermieri ed OSS

Medici gettonisti

Medici 118

Mentre è frequente che medici ed infermieri operanti costantemente in PS possano condividere obiettivi ed interessi, è spesso più difficile che questo avvenga con chi partecipa solo sporadicamente alle attività del PS e, talvolta, si trova ad operare anche in contesti in cui obiettivi ed interessi possono essere divergenti da quelli del Pronto Soccorso



E' possibile monitorizzare l'evoluzione di un gruppo di professionisti (anche di differente afferenza) per andare a costituire un gruppo di lavoro?

Sicuramente si tratta di un processo complesso, seppur tanto più necessario in quanto il gruppo risulta inserito in un'organizzazione ed in un sistema sociale che gli assegna un compito di centrale rilevanza e necessita di risultati

Si possono sintetizzare 7 variabili che, adeguatamente monitorizzate, possono stimolare e favorire la trasformazione di un aggregato di professionisti in una squadra in grado di integrare le proprie prestazioni e di sostenersi reciprocamente in condizioni di stress e criticità

Parliamo di TEAM BUILDING



XI congresso nazionale
simeu
ROMA 24-26 MAGGIO 2018



Le 7 variabili *del TEAM BUILDING



2 - Metodo



4 - Leadership

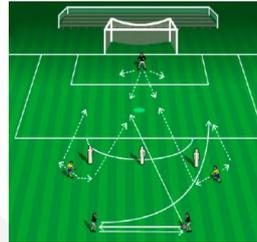


6 - Clima

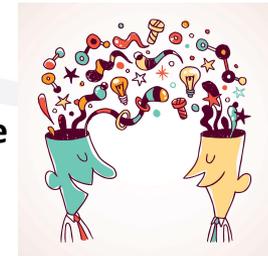
1 - Obiettivo



3 - Ruoli



5 - Comunicazione



7 - Sviluppo



1 - Obiettivo



È il risultato atteso dal gruppo di lavoro, coerente con i risultati attesi dall'organizzazione

Deve essere chiaro e ampiamente condiviso da tutti i membri del gruppo

Deve essere descritto in termini concreti e misurabili (indicatori)

Attenzione: l'obiettivo esplicitato dall'organizzazione non è automaticamente quello condiviso dal gruppo, ogni professionista tende a vedere l'obiettivo dalla sua specifica prospettiva

Il gruppo deve comprenderlo, misurarlo, dibatterlo, interpretarlo, fino a poterlo fare veramente diventare proprio

**! In PS medici di
afferenze diverse
devono riconoscere
obiettivi comuni!**



1 - Obiettivo



DEVE ESSERE:

- ✓ Declinato in termini di risultato
- ✓ Scritto (aspetto fondamentale per la possibilità di riconoscimento e condivisione da parte di tutti)
- ✓ Misurabile in termini quantitativi, economici, qualitativi
- ✓ Costruito su dati osservabili e sulla conoscenza delle risorse/vincoli/difficoltà/tempo (disponibile/necessario)
- ✓ Perseguibile
- ✓ Articolato in sotto-obiettivi a breve, medio e lungo termine
- ✓ Suddiviso in compiti
- ✓ Definibile in termini di assegnazione di responsabilità
- ✓ Valutabile, cioè misurabile in termini quantitativi e valutabile in quelli qualitativi sia da parte del gruppo che dell'organizzazione di appartenenza.



2 - Metodo



Riguarda 2 aspetti:

- ✓ Le regole di lavoro e di interazione professionale nel gruppo: chi si incontra, per quanto tempo, in che fascia oraria, con che scadenza, chi fissa gli obiettivi e l'ordine del giorno degli incontri, come si sviluppa una riunione, chi stende i verbali, come restano interconnessi i membri tra di loro, ecc...
- ✓ La metodologia con cui i professionisti intendono svolgere i loro compiti: è necessario sviluppare un linguaggio professionale condiviso ed al contempo salvaguardare originalità e individualità

È molto importante dedicare spazio e tempo alla costruzione di un metodo di lavoro condiviso



3 - Ruoli



Il ruolo è l'insieme dei comportamenti che ci si aspetta da chi occupa una certa posizione all'interno del gruppo stesso; un ruolo deve essere sempre assegnato in modo esplicito e trasparente

Esistono ruoli formali e ruoli informali: i primi vengono assegnati dall'organizzazione, i secondi sono quelli effettivamente riconosciuti all'interno del gruppo da quest'ultimo e dai suoi membri

L'individuazione dei ruoli assegna a ciascuno i compiti riconoscendo le sue specificità e punta all'ottimizzazione delle differenze, valorizzando le caratteristiche di ciascuno

Per essere efficace deve includere un certo grado di libertà di interpretazione e di discrezionalità

Congiuntamente alle prescrizioni di ruolo emergono anche quelle norme che prevedono ciò che radicalmente non è consentito fare

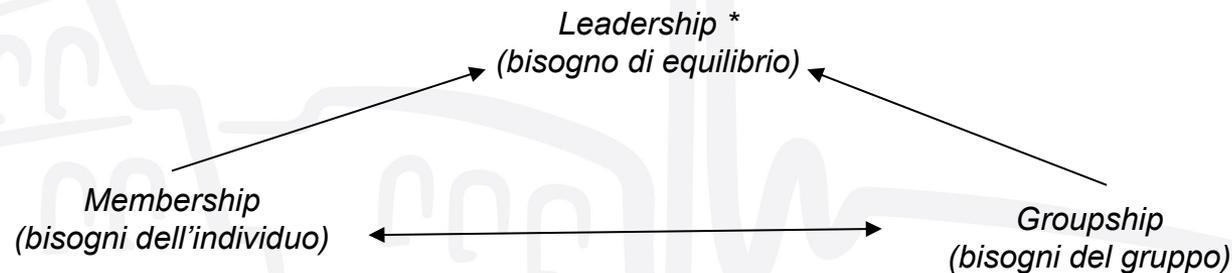
! In PS occorre trovare un ruolo anche per chi rappresenta altri gruppi!



4 - Leadership



L'idea di leadership che qui si propone è relativa ad un ruolo di bilanciamento fra la membership, la groupship e le richieste dell'organizzazione



Compito del leader è aiutare a percepire come la soddisfazione dei bisogni individuali sia strettamente correlata dalla soddisfazione dei bisogni del gruppo e parallelamente come tutto questo si collochi nel contesto organizzativo ed in relazione ai bisogni/obiettivi dell'organizzazione e dell'ambiente in cui essa è inserita.



Ogni gruppo di lavoro per sopravvivere ha necessità di qualcuno che sappia organizzare il pensiero nei momenti di confusione, sia abile nel reperire le risorse interne ed esterne necessarie, sia garante della realizzazione delle decisioni assunte, sappia rappresentare i percorsi e le esigenze del gruppo all'esterno.

In questo senso la funzione di leadership è un'esigenza del gruppo e può declinarsi come una **leadership di servizio**

L'organizzazione attribuisce al leader istituzionale la responsabilità e l'autorità di ruolo.

L'autorità di ruolo definisce la sua area di intervento, le persone su cui può contare e le altre risorse di cui può disporre

Il leader istituzionale è responsabile verso l'organizzazione della qualità e quantità del prodotto del gruppo, del rispetto dei tempi, dell'ottimizzazione nell'uso delle risorse.

La responsabilità e l'autorità di ruolo non sono delegabili al gruppo di lavoro in nessun caso e in nessuna forma

Tuttavia difficilmente una sola persona può ricoprire i molteplici ruoli di leadership necessari. Il gruppo ha necessità che le eventuali differenti funzioni da delegare siano attribuite dal leader istituzionale a persone capaci, di cui il gruppo riconosca la specifica competenza in merito, e che le attribuzioni di ruolo siano esplicite e definite.

Si richiede dunque al leader di saper curare e monitorizzare con molta attenzione i processi di delega e le investiture dei differenti leader funzionali.



Non sempre la leadership istituzionale e quella informale coincidono. Questa situazione è sempre foriera di alta problematicità e conflittualità nel gruppo. Il leader istituzionale, che riceve investitura dall'organizzazione, ha dunque il compito di negoziare con il gruppo il suo riconoscimento anche a livello funzionale, contando sulle sue capacità e qualità personali e professionali e mantenendo profondo ascolto e consapevolezza delle aspettative, richieste, esigenze del gruppo

Al leader sono richieste consapevolezza di sé, dei propri punti di forza e dei propri limiti, capacità di tollerare l'ansia connessa con questi ultimi e con le pressioni dell'organizzazione e la capacità di assumersi responsabilità rispetto alle relazioni, alla comunicazione, al conseguimento dei risultati

! In PS occorrerà negoziare con medici di altre unità operative evidenziando interessi comuni!



XI congresso nazionale
simeu
ROMA 24-26 MAGGIO 2018

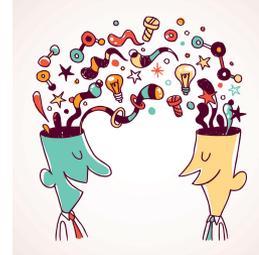


La leadership di servizio * deve essere:

- ✓ **Situazionale** = delegata dal gruppo e dal leader a chi in un determinato ambito e specifica situazione
- ✓ per effettiva capacità, competenza ed esperienza sia in grado di condurre con maggior efficacia
- ✓ **Trasparente** = devono essere chiari i criteri di attribuzione, evitando alleanze e collusioni segrete
- ✓ **Pragmatica** = ancorata ai dati ed ai fatti e consapevole che il punto di vista del gruppo è solo uno dei punti di vista possibili e che la soluzione adottata è quella più giusta e possibile in quel dato momento
- ✓ **Orientata al compito** = punta all'obiettivo monitorizzando via via le fasi di lavoro ed i progressi, elabora con il gruppo un metodo di lavoro efficace e condiviso, presidia il rispetto dei tempi fissati, si accerta della disponibilità delle risorse
- ✓ **Orientata alle relazioni** = riconosce i diritti e bisogni individuali, sostiene la motivazione, non evita il conflitto, non lo accentua, ma lavora perchè possa essere esplicitato e risolto. Procedo nella risoluzione ragionando sui fatti e non sulle opinioni. Sa rappresentare efficacemente il gruppo nelle interazioni con gli altri gruppi e con l'organizzazione



5 - Comunicazione



La comunicazione è un processo chiave: consente al gruppo di funzionare grazie allo scambio di informazioni che sono finalizzate a ottenere i risultati

Regole della comunicazione *

1. Non si può non comunicare
2. Ogni comunicazione porta in sé un aspetto di contenuto ed uno di relazione
3. Vi è una componente verbale ed una non verbale, se incongruenti tra loro la seconda prevale sulla prima
4. In ogni comunicazione vi sono aspetti di simmetria oppure di complementarietà
5. Ogni processo comunicativo può essere soggetto ad una punteggiatura arbitraria

! In PS non è facile
trovarsi tutti insieme!



XI congresso nazionale
simeu
ROMA 24-26 MAGGIO 2018

*P.Watzlawick , J.H. Beavin, D.D.Jackson (1967)



Una comunicazione è produttiva quando ottiene che il gruppo, pur partendo da punti di vista diversi, arrivi ad un risultato concreto, condiviso, misurabile

Una comunicazione è difensiva, quando produce molte parole e poco risultato

Nella fase di nascita e costituzione di un gruppo, facilmente si partirà da una comunicazione disfunzionale. Le persone si conoscono poco e non si sono scelte, né hanno scelto loro gli obiettivi che vengono proposti dall'organizzazione.

Un primo compito riguarda uno sforzo condiviso di sintonizzazione, per giungere a costruire linguaggi comuni e la capacità di ascoltare con autenticità e curiosità il punto di vista dell'altro

Durante i confronti e le discussioni, è bene il gruppo resti ancorato a dati e fatti, piuttosto che a opinioni

L'ascolto degli altri deve essere attivo: questo implica lasciar entrare le parole dell'altro fino a essere in grado di ripeterle

Parimenti è importante monitorizzare le modalità di esposizione privilegiando quelle sintetiche, rispettose degli spazi degli altri, il meno noiose e il più coinvolgenti possibile

Infine è fondamentale chiedere e dare feedback: assicurarsi di aver compreso, assicurarsi di essere stato compreso, raccogliere il parere degli altri sullo stesso dato o tema.



! In PS il “rumore” disturba la comunicazione: servono spazi e momenti di silenzio!

6 - Clima



Il clima è "l'atmosfera" del gruppo.

Una caratteristica specifica che si respira sia da parte dei suoi membri che dall'esterno.

Le variabili che lo declinano in termini sufficientemente misurabili sono:

il livello di fiducia tra i membri e verso l'ambiente esterno, il sostegno reciproco, il calore, il livello di riconoscimento reciproco dei ruoli, l'apertura e la possibilità/capacità di scambiarsi feed back chiari.

Il clima è :

- ampiamente soggetto a interpretazioni individuali
- influenza i comportamenti e la connotazione emotiva delle relazioni
- è fortemente legato alla capacità del gruppo di accogliere i bisogni dei singoli, mediandoli con le esigenze del gruppo stesso e dell'organizzazione. Un buon clima, infatti, si traduce anche nel sentire sufficientemente soddisfatti i propri bisogni di sicurezza, di stima, autostima, crescita professionale, desiderio di contribuzione e rispetto per i tempi necessari anche alla vita personale.
- è condizionato dalla cultura del gruppo, dai valori condivisi, dallo stile comunicativo dominante, dalle regole che il gruppo si dà implicitamente



XI congresso nazionale

simeu

ROMA 24-26 MAGGIO 2018



7 - Sviluppo



Costruzione del sistema di competenze sia per quanto riguarda il gruppo di lavoro che i suoi singoli membri

Nel gruppo le competenze specifiche dei singoli vengono potenziate dalla sinergia e dagli scambi all'interno del team, nel rispetto della specificità dei percorsi e delle conoscenze / competenze possedute dai singoli.

Lo sviluppo si declina dunque attraverso due variabili fondamentali:

1. la crescita del sistema di competenze dei singoli individui
2. l'implementarsi delle singole competenze nel gruppo di lavoro



I singoli portano nel gruppo il loro bagaglio di competenze e tecniche specifiche, correlato alla professione ed al ruolo tecnico che vanno a svolgere



Nel gruppo viene acquisita la consapevolezza dell'importanza di costruirsi un sistema di competenze più ampio di quello inizialmente previsto, dotato della flessibilità di integrarsi con il sistema di competenze degli altri



XI congresso nazionale
simeu
ROMA 24-26 MAGGIO 2018



Il lavoro in P.S. richiede un approccio multidisciplinare di cui il singolo non può disporre da solo. Le competenze da costruire insieme e/o condividere ed integrare all'interno del gruppo non riguardano però solo gli aspetti tecnici e relativi allo specifico professionale, ma anche gli ambiti

- della metodologia d'intervento del team
- delle competenze per declinare gli obiettivi in termini strategici e misurabili
- della gestione e integrazione dei ruoli
- le capacità di comunicazione e relazione
- la cura del clima del gruppo

Il riconoscimento da parte dei singoli dell'utilità di questi aspetti genera e mantiene la disponibilità alla crescita del ***sovr sistema gruppale***



XI congresso nazionale
simeu
ROMA 24-26 MAGGIO 2018



Al team MECAU è dunque richiesta la capacità di porsi come sistema integrato nei confronti sia dei diversi sottosistemi in esso operanti che del più ampio ambiente organizzativo ospedaliero

Ciò significa sapersi adattare in modo pro-attivo e creativo alle richieste interne e a quelle dell'organizzazione. Sarà necessario uno specifico **sistema informativo interno**, che renda il team snello nelle comunicazioni, ma efficace nel recepire e fornire informazioni all'esterno, nel controllare i propri processi di lavoro, fornire e valutare risultati, monitorizzare in termini di qualità le relazioni interne e le relazioni esterne, le modalità di intervento, i risultati.

Il contributo dell'**utenza** alla valutazione delle prestazioni erogate nella MECAU, dovrà avere i suoi ampi spazi di raccolta, ascolto, rielaborazione, in un team che, per vocazione, si pone in prima istanza al servizio della cittadinanza



XI congresso nazionale
simeu
ROMA 24-26 MAGGIO 2018



Conclusioni

La costruzione del gruppo di lavoro in MECAU ha veramente la complessità di una tela di Penelope, esposta alle continue turbolenze ambientali, organizzative ed interne che noi tutti conosciamo

Disporre di un metodo forte e condiviso per stare nel gruppo e di una corretta conoscenza delle differenti inevitabili sue crisi di passaggio e fasi evolutive, può risultare di grande aiuto e avere significative ricadute operative

Solo in un contesto di integrazione di ruoli, compiti e competenze il lavoro in MECAU potrà rispondere efficacemente ed in modo bilanciato alle richieste di sicurezza, stima e crescita professionale degli operatori, alle esigenze del Servizio, alla necessità di porsi nei confronti dell'organizzazione come un interlocutore pro-attivo e forte e all'obiettivo di offrire alla cittadinanza prestazioni il più possibile accoglienti, efficaci ed integrate



XI congresso nazionale

simeu

ROMA 24-26 MAGGIO 2018



Bibliografia essenziale

1. G.P. Quaglino, S. Casagrande, A. Castellano, *Gruppo di lavoro, lavoro di gruppo* Raffaello Cortina, Milano, 1996
2. C. Kaneklin, *Il gruppo in teoria ed in pratica* Raffaello Cortina, Milano, 2010
3. U. Bronfenbrenner, *Ecologia dello Sviluppo Umano*, Il Mulino, Bologna, 2002
4. D. Huber, *Leadership e Nursing Care Management*, Elsevier, 2017
5. *P. Watzlawick, J.H. Beavin, D.D. Jackson *La pragmatica della comunicazione umana. Studio dei modelli interattivi, delle patologie e dei paradossi* Astrolabio, Roma, 1967
6. A. De Santi, I. Simeoni *I gruppi di lavoro in sanità*, Carrocci, Roma, 2011
7. M. St: Pierre et al., *Gestione delle crisi in medicina d'urgenza e terapia intensiva*, Springer, Milano 2013
8. S. Kayden et al, *Emergency Department Leadership and Management*, Cambridge University Press, 2015



THANKS



XI congresso nazionale
simeu
ROMA 24-26 MAGGIO 2018

