



Il lavoro di gruppo e la gestione del conflitto in ambito sanitario
Il lavoro di gruppo e la gestione del conflitto in ambito sanitario

Sanremo 26 Gennaio 2009
Sanremo 26 Gennaio 2009

Docente: Dr Antonello Culotta

“Il lavoro di gruppo e la gestione del conflitto in ambito sanitario”

Sala del melograno

Sanremo 26 gennaio 2009

Metodologia di lavoro:

1. L'apprendimento anziché l'insegnamento
2. Apprendimento individuale e di gruppo

Vantaggi del lavorare in gruppo:

1. Permette non solo di addizionare le conoscenze individuali, ma soprattutto di creare un sapere nuovo
2. Facilita l'acquisizione d'altri modi di pensare.
3. Permette di raggiungere obiettivi che il singolo non raggiungerebbe mai
4. Il lavoro di gruppo può divenire luogo d'elaborazione di comportamenti organizzativi, quando se ne vuole promuovere il cambiamento.

Quali sono i motivi che spingono al cambiamento?

1. per modificare le cause che hanno determinato un insuccesso;
2. per consolidare una posizione di successo;
3. per adattare l'organizzazione alle modifiche che avvengono dall'esterno.

Come viene vissuto? Attivamente (da partecipante) o Passivamente (da spettatore), con disimpegno/resistenza. In questo caso emerge la paura di perdere la propria identità.

I processi di cambiamento incidono sulla dimensione emozionale (gioia, entusiasmo, noia, frustrazione, ansia ...) del vivere organizzativo facendo perdere ai soggetti una parte di conoscenze (il noto), disponendoli a periodi/situazioni di incertezza.

Lo strumento utilizzato per gestire i processi di cambiamenti è la delega dall'alto verso il basso, che coinvolge a cascata tutte le figure coinvolte nel processo decisionale.

Il concetto di delega, strettamente connesso con quello di responsabilità (maturità, acquisizione di competenze), si scontra con le caratteristiche individuali dei soggetti: alcuni ricercano l'autonomia (ma ci si confronta con la solitudine), mentre altri hanno la necessità di essere guidati.

Un altro concetto rilevante è quello di "*empowerment*", che letteralmente significa "rendere potenti" ma che possiamo tradurre con "favorire l'acquisizione di potere" o "rendere abili e capaci di" (dare autorevolezza).

Benefici : facilita la condivisione delle conoscenze/informazioni e consente all'individuo di giocare un ruolo attivo.

Costi: le resistenze delle persone, in particolare dei dirigenti, i quali temono di perdere una parte di potere. Non si perde potere se si ha autorevolezza, il problema consiste nella concessione di una maggior fiducia (da collegare alle nostre precedenti esperienze).

Nei processi di cambiamento entrano in gioco forze trainanti (compiacimento, rafforzamento dell'autostima, miglioramento organizzativo) e frenanti (ricerca del conformismo, della sicurezza, paura di perdere dei privilegi).

Le istituzioni hanno effetti sul comportamento e sui rapporti interpersonali. Di conseguenza ritroveremo istituzioni adeguate e istituzioni generatrici di tensione (ansia persecutoria).

Il lavoro rappresenta un aspetto importante dell'essere umano in quanto gran parte del tempo è a esso dedicato. Le istituzioni, il capo, inoltre, rimandano simbolicamente a rappresentazioni genitoriali (padre/madre).

Ogni lavoro ha una componente:

- prescrittiva (vincoli, limiti, norme)
- discrezionale (valutazione, scelta, iniziativa). Vantaggi: qualifica il lavoro, esprime creatività. Svantaggi: richiede di tollerare l'incertezza (tanto più elevato è l'ambito discrezionale, tanto più si crea ansia).

Nell'intreccio tra aspetti istituzionali ed individuali vi sono da considerare i seguenti aspetti:

- x Obiettivi istituzionali, i quali devono essere chiari, condivisi, raggiungibili/realistici (cioè adeguati alle competenze e risorse del gruppo per non essere destinati in partenza all'insuccesso), prevedibili (per quanto riguarda il tempo di realizzazione), significativi (cioè tali da implicare una ricompensa, che può essere di varia natura). Se l'obiettivo è complesso è opportuno definire obiettivi intermedi, con verifiche a breve e lungo termine.
- x Obiettivi individuali, che possono coincidere con quelli dell'organizzazione oppure (essere fonte) generare dei conflitti.
- x Lavoro richiesto, che varia a seconda della S. C. in cui si esercita la propria professione.
- x Risorse a disposizione.
- x Processi di comunicazione.
- x Cultura organizzativa, cioè un insieme coerente di idee, linguaggi, valori e modi di agire che deriva dalla storia dell'organizzazione o del gruppo e viene insegnato ai nuovi membri come il modo corretto di percepire e pensare in relazione ai problemi da affrontare, alle attività da svolgere e alle categorie di persone alle quali prestare maggior considerazione.

Leadership

Utilizzo delle proprie capacità per influenzare altre persone affinché diano il meglio di sé nell'organizzazione per la quale lavorano. Vi sono due tipi di leader: istituzionale (formale) e informale, privo di carica istituzionale ma di fatto riconosciuto dal gruppo (agisce positivamente se l'influenza che esercita sui colleghi va nella direzione dei fini istituzionali, agisce, invece, negativamente quando crea conflitti e confusione di ruoli).

occorre avere autorità e potere.

Inoltre, comunemente, ritroviamo tre tipologie di leadership:

1. Autoritaria (funziona in situazioni d'emergenza).
2. Democratica/partecipativa (richiede tempo e dispendio di energie): il leader esprime al gruppo la propria analisi dei problemi e le proprie proposte di soluzione, chiedendo critiche e suggerimenti di modifica.
3. Permissiva: non è funzionale all'organizzazione.

Veniamo ora ai seguaci. L'aderire a una delle varie forme di leadership dipende:

- x dalle aspettative, che sono legate a precedenti esperienze;
- x alla maturità dei singoli, intesa come livello di motivazione, di autonomia e alla disponibilità ad assumersi responsabilità, in relazione a una precisa tipologia di compiti.

Doti del leader:

- x conoscenze sia tecniche che dei processi organizzativi,
- x autorevolezza, decisione, capacità di problem solving,
- x imparzialità,
- x umiltà (nel senso di riconoscere i propri limiti),
- x comunicazione efficace (cioè chiara, data da un ascolto attento, ricettivo e rispettoso dell'altro come persona; accessibilità e disponibilità ad offrire aiuto/sostegno),
- x capacità di coinvolgere, utilizzare le proprie capacità di influenzamento per stimolare i collaboratori e fornirgli opportunità di crescita e sviluppo professionale,
- x delegare ai collaboratori in maniera appropriata,
- x riservatezza,
- x agire da difensore quando necessario,
- x mediazione,

- x mantenere la coerenza e la credibilità professionale assumendosi la responsabilità delle proprie decisioni e relativi risultati.

Il leader riveste un ruolo intermedio nel senso che riceve sollecitazioni dall'alto e dal basso (triangolo con al vertice il compito istituzionale e alla base il leader e i collaboratori). Sul leader ricade la responsabilità di perseguire l'obiettivo e di motivare i collaboratori (ruolo che rimanda spesso ad una situazione di solitudine).

Sui gruppi

Gruppo: strumento di benessere organizzativo ma anche luogo di sofferenza e forte conflitto.

Differenza tra gruppo di lavoro e lavoro di gruppo:

Gruppo di lavoro: pluralità di persone impegnate a integrarsi in vista di uno scopo comune, con un sistema di regole condiviso e con ruoli reciproci e interdipendenti. I membri di un gruppo di lavoro sviluppano la cooperazione. Per realizzare ciò è necessaria la fiducia tra le persone, la continua negoziazione di ruoli, obiettivi, metodi e la condivisione delle decisioni e dei risultati. Il gruppo di lavoro si differenzia da quello amicale per il fatto che si deve perseguire un compito (produrre un risultato). I vantaggi sono dati dalla possibilità di scambiare esperienze, con arricchimento delle competenze individuali, e pervenire a decisioni condivise che, in quanto tali, molto probabilmente saranno sostenute e applicate. I svantaggi sono, invece, rappresentati da atteggiamenti di chiusura (conservatori) e dallo sviluppo di meccanismi di difesa regressivi (come ad esempio la dipendenza dal capo).

Lavoro di gruppo: si tratta di un metodo di lavoro che comprende la pianificazione del compito, il suo svolgimento e la gestione delle relazioni tra i membri. A tal fine riveste un ruolo fondamentale la figura del leader.

All'interno dei gruppi costruiamo la nostra identità (a partire dalla famiglia). Nel gruppo soddisfiamo il bisogno di sicurezza e appartenenza. Il gruppo ci influenza e in esso riproponiamo modelli che abbiamo già sperimentato. NOI apparteniamo a più gruppi: amici, gruppo di lavoro.

Alcune definizioni di “gruppo”:

Galimberti: insiemi di individui che interagiscono fra loro *influenzandosi* reciprocamente.

Lewin: insieme dinamico di individui che si percepiscono come più o meno *interdipendenti* per un qualche aspetto.

Bion: aggregato di individui tutti allo *stesso stadio di regressione*.

Distinzione tra gruppo formale (gruppo di lavoro) e informale (gruppo amicale) e tra gruppo che favorisce la crescita e gruppo che soffoca.

Caratteristiche del gruppo:

- x dimensioni (da quattro a un massimo di venti);
- x condivisione di scopi;
- x definizione dei confini (chi vi fa parte e chi no);
- x sistema di relazioni interpersonali,
- x divisione dei ruoli;
- x appartenenza;
- x interdipendenza;
- x coesione (cioè l'unione tra i vari componenti del gruppo);
- x differenziazione (ad esempio nelle divise: infermieri di reparto e di area critica);
- x leadership;
- x comunicazione;
- x obiettivi e finalità;
- x difese (scissione e proiezione).

Elementi che favoriscono l'appartenenza: clima di gruppo, cooperazione, sicurezza (se le persone si sentono accolte, ascoltate), prestigio e successo.

Elementi che diminuiscono l'attrattiva di un gruppo: disaccordo su come risolvere i problemi (si genera aggressività), autoreferenzialità di un membro del gruppo, sentirsi capro espiatorio e non accettato.

Nei gruppi le persone tendono ad essere *conformiste* per non sentirsi isolate. Questo perché:

- x in gruppo si ha minor capacità critica (si attuano comportamenti regressivi);
- x bisogno di essere riconosciuti e di non essere isolati;
- x esigenza di ridurre le situazioni di conflitto (timore che questi porti a disgregazione).

Per Bion in ogni gruppo vi sono delle *fantasie* o *assunti di base* che ostacolano il funzionamento del gruppo di lavoro in quanto possono deviarlo dal suo scopo specifico. Vi sono tre assunti di base:

1. Dipendenza: si ricerca la rassicurazione dell'autorità oppure solo in quel gruppo si sta bene;
2. Attacco/fuga: il capo è importante per mobilitare il gruppo alla battaglia ed individuare nemici all'esterno;
3. Accoppiamento: è caratterizzato da speranza ed attesa; è importante che il capo non ci sia ma sia aspettato.

Questi assunti sono presenti uno alla volta e il gruppo si può spostare da uno all'altro. *Un gruppo che sta lavorando è anche un gruppo in assunto di base.*

Sul Conflitto

Conflitto significa scontro ma soprattutto lotta prolungata; alcuni conflitti però sono inevitabili. L'assenza del conflitto può essere sintomatica di un'organizzazione o gruppo che non funziona efficacemente: in esso non c'è crescita, cambiamento, adattamento e non c'è alcuna risposta creativa alle nuove sfide. Il leader che ha la tendenza ad evitare i conflitti, sperando di fatto che scompaiano da sé, in realtà non permette che essi vengano alla luce e possano essere affrontati.

Alcune persone temono davvero il conflitto. Si sentono ansiose e a disagio, ma pagano un caro prezzo per questo atteggiamento:

- i rancori crescono, successivamente tutto il rancore accumulato fuoriuscirà in modo esplosivo
- i sentimenti vengono spostati su altre persone, ad esempio ritornare a casa e riversare il risentimento sulla famiglia
- lamentele, calunnie, pettegolezzi e malcontento generale.

L'importante è scoprire come minimizzarli e risolvere quelli che non possono essere prevenuti.

TRE METODI PER RISOLVERE I CONFLITTI

Alcuni leader percepiscono i conflitti come un sintomo della propria incompetenza, segno di qualche imminente sconfitta. Queste reazioni si radicano nelle nostre esperienze passate, che risalgono all'infanzia: i conflitti per molti si trasformavano in lotte per cui uno vinceva e l'altro perdeva, e naturalmente le relazioni ne risentivano.

I metodi **vinci-perdi** comportano che qualcuno perda e qualcun'altro vinca.

Metodo I: IO VINCO, TU PERDI (assunzione di decisione centrata sul leader, dominio), i miei bisogni sono soddisfatti, quello dell'altro no. Il perdente proverà risentimento perché ciò che è avvenuto gli sembra ingiusto.

Metodo II: TU VINCI, IO PERDO (permissivismo, leadership del lasciar correre), i suoi bisogni vengono soddisfatti, i miei no.

Metodo III: SENZA PERDENTI (richiede che il leader apprenda delle modalità comunicative).

Quale prezzo devono pagare i leader per i metodi I e II?

Iniziamo dal metodo II (tu vinci, io perdo): a chi piace perdere i conflitti? Mi sentirò arrabbiato, pieno di risentimento, con il rischio di tornare a casa e spostare il risentimento sulla famiglia. Oppure, ancora peggio, diverrò insicuro sul lavoro.

I leader che cedono ai voleri e desideri dei membri del gruppo per far felici e accontentare i lavoratori di solito pagano il prezzo di creare un gruppo che non è produttivo e orientato al compito.

N.B. I leader efficaci devono avere dei gruppi che abbiano sia buone relazioni umane sia un'alta produttività.

Il metodo II, alla lunga, è autodistruttivo. Lo si usa solo perché sembra una scelta migliore all'autoritarismo e non si conosce un'alternativa.

Metodo I (io vinco, tu perdi), richiede necessariamente il **potere**, o nell'usarlo o nel minacciare di usarlo.

Ma che cos'è il potere? Come funziona? E come una persona lo ottiene?

Le **punizioni** e i **premi** sono le fonti da cui deriva il potere di una persona. Un'altra condizione necessaria per l'uso del potere è che i membri del gruppo abbiano una certa **paura** (paradossalmente però i leader affermano di non desiderare collaboratori dipendenti e paurosi).

N.B. Quanto più dipendenti sono i membri del gruppo dal leader nel soddisfare i loro bisogni, tanto più potere questi avrà.

A nessuno piace perdere. Come reagiscono le persone al potere?

- Riduzione della comunicazione verso l'alto, cioè dai membri del gruppo al leader. I subalterni sono riluttanti a rivelare i problemi perché sanno che c'è un'alta probabilità che vengano imposte le soluzioni unilaterali del capo. Non solo viene ridotta la frequenza della comunicazione, ne risente anche l'accuratezza: “di al capo quello che vuole sentire”, “non farti beccare”.
- Ottenere l'approvazione del capo (le persone imparano presto che i leader non ripartiscono equamente premi e punizioni), l'adulazione però comporta due rischi: la piaggeria può essere scoperta dal capo per quello che è, inoltre l'adulatore è di solito mal visto dagli altri membri del gruppo.
- Competizione e rivalità distruttive, il motto è “far apparire gli altri sotto una cattiva luce”. La competizione e la rivalità tra i membri di un gruppo sono l'antitesi della *cooperazione* e del *gioco di squadra*.
- Sottomissione e conformismo: gli individui scelgono l'obbedienza e l'accettazione (i leader però non desiderano collaboratori privi di iniziativa, creatività e ai quali deve esser detto cosa fare o non fare).
- Ribellione e sfida.
- Fare alleanze e coalizioni per cercare di equilibrare il vantaggio del leader.
- Ritiro e fuga (esempio del turnover).

N.B. Dovremmo invece riflettere sul *potere* inteso come *capacità di pensare*.

Effetto del potere sul leader

- Costo in termini di tempo: decidere (decisione unilaterale) non costa nulla, ma occorrerà molto più tempo perché essa venga accettata dal gruppo.
- Costo dell'esecuzione: le persone trovano modi indiretti per evitare o rallentare la realizzazione.
- Costo dell'alienazione: il leader si sente solo.

- Costo dello stress: le persone che usano il potere nelle loro relazioni devono mantenere un alto livello di vigilanza (controllo) personale. Inoltre chi usa il potere di solito produce sensi di colpa: ansia per le rivendicazioni di chi ha perso. Infine si rimane intrappolati nella ricerca di un potere sempre maggiore.
- Costo della diminuzione di influenza.

III Il metodo senza perdenti

Il leader deve soddisfare sia i bisogni del gruppo che quelli dell'organizzazione.

Il metodo III porta alla *reciproca soddisfazione dei bisogni*, come avviene nella relazione tra amici, tra moglie e marito ... : in queste relazioni *non c'è* differenza di potere.

Quando le persone hanno potere sugli altri, sono molto inclini a usarlo. Il metodo senza perdenti (basato sul problem solving) richiede che un leader prenda l'impegno a non usarlo. Lo scopo è quello di arrivare a una soluzione accettabile per tutti (negoziazione), in modo che nessuno perda. E' importante non arrivare all'incontro con una soluzione già fissata, preconcepita, anche se si hanno in mente delle idee. La cosa importante è rimanere *aperti* ad altre soluzioni (utilizzare il pensiero creativo). In sintesi il metodo III è come risolvere un puzzle.

Fasi

1. Identificare e definire il problema: la sua formulazione dev'essere espressa in modo che non comunichi *offesa* o *giudizio*. Non aver fretta di arrivare alla fase II. Frequentemente accade che la definizione iniziale del problema potrebbe rivelarsi superficiale.
2. Lasciare emergere ogni soluzione possibile (ascolto attivo e rispetto). Se le cose si impantanano, riformulare il problema.
3. Valutazione delle delle soluzioni alternative. In sede di valutazione può capitare che emerga una soluzione *nuova* di zecca, magari migliore delle altre. Oppure che si apportino una modifica per migliorare un'idea precedente.
4. Scelta della decisione migliore.
5. Implementare la soluzione: chi fa che cosa e quando? Attenzione a non cadere nella trappola di ricordare sempre ai collaboratori i loro compiti, si corre il rischio di renderli dipendenti anziché assumersi la responsabilità dei loro comportamenti. Inizialmente potrà esserci negligenza, ma se sarà adottato il *confronto*, si convinceranno di non passare inosservati.
6. Valutazione: tenersi aperta la possibilità di revisioni.

Gli strumenti del problem solving sono:

- x ascolto attivo;
- x invio di messaggi chiari e onesti;

- x rispetto;
- x fiducia;
- x disponibilità alle novità;
- x persistenza;
- x fermezza nel non voler fallire;
- x il rifiuto a passare ai metodi I e II.

Si parla anche di **NEGOZIAZIONE**, la quale consiste nel condurre delle trattative per arrivare a un accordo. Viene messa in atto quando delle persone hanno degli interessi in comune e altri in contrasto (arrivare a un compromesso).

Louis Pondy ha identificato quattro fasi del conflitto:

3. Latente,
4. Percepito (si evidenziano le tensioni),
5. Sentito (le parti coinvolte si concentrano sulle loro differenze),
6. Manifesto (gli individui esprimono le loro differenze attraverso manifestazioni dirette all'esterno).

Pondy esprime il concetto delle **tre c: critiche** (il problema consiste nel come sono formulate. Non possono essere evitate. Lavorare in un'organizzazione significa che la propria prestazione sarà valutata), **conflitto**, **coesione**.

Il conflitto in ambito sanitario

Cause:

- alto grado di interdipendenza tra molte persone, categorie professionali;
- attriti fra categorie (medici-infermieri, infermieri-oss, personale sanitario-personale amministrativo);
- attriti fra strutture complesse (reparti di degenza contro servizi diagnostici).

A un livello più generale vi incide:

- l'aziendalizzazione degli ospedali;
- il passaggio da paziente, come portatore di bisogni, a cliente, cioè (consumatore) colui che sceglie dove soddisfare le sue richieste.

I conflitti rappresentano dei costi per le aziende: più sono estesi e maggior tempo occorrerà per la loro risoluzione.

I conflitti possono essere *costruttivi* o *distruttivi*. Conseguenze:

- x manifestazione di problemi: se saranno affrontati e risolti vi sarà un miglioramento delle prestazioni, diversamente potranno degenerare o causare demotivazione e passività con ripercussioni sulla produttività;
- x aumento della coesione dei gruppi;
- x effetti sulle persone: se il conflitto sarà moderato causerà un lieve stato di ansia/stress che migliorerà la capacità di risolvere i problemi; nel caso, invece, di conflitto grave o di lunga durata, si creeranno elevati livelli di ansia/stress riducendone la capacità di identificare alternative per la soluzione dei problemi.

Conflitti all'interno del gruppo:

- x differenti rappresentazioni di modalità operative
- x affinità emotive tra le persone (simpatia/antipatia)
- x mancanza di rispetto
- x carichi di lavoro
- x mancanza di chiarezza
- x distribuzione ineguale delle risorse
- x non riconoscimento della leadership
- x non condivisione degli obiettivi

Tipologia dei conflitti:

- x conflitti centrati sul gruppo, cioè di tipo relazionale (sulle persone in quanto tali)
- x conflitti relativi al compito, inerenti ciò che si fa
- x conflitti di ordine organizzativo, ad esempio mancanza di risorse
- x conflitti con il leader

ACQUARIO

Tecnica di insegnamento/apprendimento che nasce ed è largamente utilizzata in ambito aziendale dove il grande gruppo è una costante e i tempi di formazione sono minimi (l'efficientismo è un obiettivo da raggiungere in tempi brevi).

Un piccolo gruppo al centro di uno spazio (l'acquario) e, intorno, gli osservatori. Due mondi fisicamente concentrici e concentrati sulla stessa tematica. Uno comprende l'altro.

La rappresentazione indicata dal nome suggerisce il tipo di comunicazione che avverrà nella vasca: il tema suggerito (la frase stimolo) ha lo scopo di favorire la propria opinione ma al tempo stesso anche di limitarne il campo d'indagine.

L'esercitazione dell'acquario evidenzia pensieri/opinioni diverse di uno stesso evento (i ruoli sono intercambiabili: attore/osservatore), infatti i partecipanti sono in relazione anche stando fuori dal cerchio.