MEDICINE di GRUPPO: Pillola n.2 come lavorare nei gruppi

Data 10 dicembre 2023
Categoria professione

I contributi della psicologia pragmatica americana (Vedasi anche la pillola precedente)
I contributi degli psicologi americani sui gruppi di lavoro sono numerosi: in questa sede è utile ricordarne in particolare due.
Irving Janis della Yale University studiò vari modelli di leadership evidenziando i danni dei gruppi condotti da leader autoritari, confermando cosi da un'altra prospettiva culturale e operativa le intuizioni di Bion: questi gruppi garantiscono maggiore efficienza, efficacia e competitività, sono tuttavia leader-dipendenti e quindi fortemente influenzati dalle caratteristiche del leader: il loro destino si identifica con il destino del leader cui difficilmente sopravvivono, perchè questi ricerca e favorisce solo soggetti conformisti e fedeli ma privi di spirito critico e di capacità di iniziativa.
Scott Tindale studiò invece le caratteristiche del lavoro in un gruppo coeso e motivato che valuta i dati disponibili e assume decisioni appropriate.
In questi gruppi sono fondamentali due figure: il Moderatore-Leader che dovrebbe avere esperienza di lavoro di gruppo e che non dovrebbe necessariamente essere esperto nel problema trattato e l'Esperto nel problema da trattare: una loro interazione positiva può consentire di sviluppare un ottimo lavoro.
Il Moderatore-Leader dovrebbe favorire l'instaurarsi di un clima di interessata curiosità. L'Esperto dovrebbe svolgere una relazione sul tema distinguendo con chiarezza i dati certi dalle ipotesi e dalle proprie opinioni e dovrebbe proporre alla fine della relazione possibili ipotesi di soluzioni o proposte di approfondimento .

Lavorare in gruppo

Il gruppo non è una semplice somma di individui: la interazione tra i vari soggetti che compongono il gruppo può valorizzare le risorse individuali potenziandone le capacità ed esaltandone la creatività, ma può anche reprimere e isolare i soggetti più originali e dotati, favorendo il conformismo, ovvero la ripetizione di idee e modelli consolidati ma non adeguati a risolvere i nuovi problemi.
La bibliografia sui gruppi di lavoro e sulle loro disfunzioni come abbiamo visto è molto vasta.
In queste note proponiamo una ipotesi di strutturazione di un gruppo di lavoro efficiente dal punto di vista operativo (modello Team Building), ma ricordiamo l'importanza dei vari contributi sopra riportati per costituire e guidare il gruppo in manieraottimale.
Con il termine **TeamBuilding** si indicano specifiche metodologie nate e sviluppate per lavorare sui gruppi e in particolare su gruppi di lavoro "orientati all'obiettivo" (task-oriented) al fine di migliorare la capacità di tali gruppi di lavorare in team (team working) e di conseguenza di migliorare i risultati conseguiti dal team/gruppo.

Fase 1: condurre i partecipanti lungo un percorso di acquisizione di consapevolezza di sé, dei propri stati emotivi, delle proprie credenze, motivazioni, obiettivi, risorse e competenze.
Fase 2: acquisire consapevolezza sul proprio modo di relazionarsi con il gruppo, favorendo un forte senso di appartenenza, integrazione e affiatamento con il gruppo
Fase 3: stimolare motivazione ed energia creativa da utilizzare per lo sviluppo delle proprie competenze in una prospettiva di cambiamento.
Fase 4: lavorare sulle abilità e sulle competenze specifiche di ciascun soggetto: cultura, esperienza, attitudini relazionali,creatività
Fase 5: definire con chiarezza gli obiettivi e il ruolo di ciascun componente nel lavoro di gruppo; prevedere un monitoraggio con eventuali ridefinizioni di ruoli ed obiettivi.

Sintesi

1)**Vari individui che interagiscono in un gruppo danno origine a una nuova entità** , più o meno complessa ed efficiente, che è sempre diversa dal semplice accostamento di più individui
2)**All'interno di un gruppo si manifestano differenti dinamiche relazionali che sono influenzate** dagli obiettivi del gruppo, dalle sue regole, dalla presenza di leader o piuttosto di coordinatori o animatori, dalle modalità con le quali questi gestiscono i gruppi, dalle personalità dei partecipanti
3)**Nei gruppi generalmente si manifestano sia tendenze costruttive-collaborative che competitive:** a volte si manifestano anche atteggiamenti conflittuali o distruttivi. I coordinatori dovrebbero individuare tempestivamente tali dinamiche, valorizzando collaborazione e competizione, contenendo la aggressività e cercando di comprendere le motivazioni per le quali esse si sono manifestate.
4)**I migliori leader non sono quelli dotati di forte personalità che sovrastano i partecipanti, ma piuttosto quelli che sanno creare un clima di rispetto ed interesse** per le idee degli altri e che sanno valorizzare la creatività e le risorse di tutti i componenti.
5) **I Gruppi di lavoro dovrebbero sempre individuare obiettivi chiari, metodologie appropriate e regole da condividere**

Dai gruppi alle Reti

l concetto di “Rete” è stato particolarmente sviluppato in ambito sociologico da Barnes per il quale la “Rete” indica un insieme di individui, di gruppi di individui o di settori istituzionali legati tra loro, che condividono un comune obiettivo.
La “Rete” si è dimostrata un prezioso strumento concettuale anche in ambito psicologico e psichiatrico, sia come momento di valutazione delle risorse assistenziali, sia come nuovo e promettente campo di indagine della psicologia dei gruppi (funzioni terapeutiche della rete …).
Abbiamo già visto come nell’ambito dei gruppi si manifestino fenomeni psichici peculiari, per vari aspetti differenti da quelli della psicologia individuale. Le dinamiche psicologiche delle reti sono ancora più complesse, mutevoli e non univocamente definite, forse per la variabilità intrinseca della rete: nelle reti infatti, rileveremo la coesistenza di dinamiche inter-individuali, di dinamiche di gruppo e di ulteriori dinamiche complesse legate alle caratteristiche della rete: la copresenza di tutti questi diversi fattori ci impone uno sforzo cognitivo, culturale e formativo che ci permetta di acquisire una nuova consapevolezza e una migliore competenza.
Vengono tradizionalmente distinte reti primarie, che si costituiscono spontaneamente (ad esempio sulla base di rapporti di amicizia) e reti secondarie che prevedono regole nella partecipazione e nell’erogazione di prestazioni.
È possibile descrivere alcune caratteristiche delle Reti Socio-Assistenziali, in modo che gli operatori che ne fanno parte, e in particolare il medico di comunità, possano interagire in maniera ottimale con tutti coloro che costituiscono la rete.
Una prima caratteristica della Rete è la sua eterogeneità: i soggetti che ne fanno parte esprimono diverse competenze e svolgono differenti mansioni; talora anche la cultura di riferimento ha origini e caratteristiche diverse: pensiamo ad esempio a una rete assistenziale formata da medico di famiglia, infermiere, famigliari e badante straniera.
Una seconda peculiare caratteristica è il variare nel tempo del numero dei soggetti coinvolti nella Rete e della entità del loro coinvolgimento: quanto più ampia è la rete, tanto maggiori sono le potenzialità, ma anche la variabilità dei legami e la loro solidità.
Una terza caratteristica è il diverso grado di consapevolezza ed il diverso senso di appartenenza dei vari componenti la Rete: avviene così che siano misconosciute le potenzialità positive e sottovalutate le conseguenze negative del proprio operare.
Una quarta importante caratteristica è una diretta conseguenza delle tre sopra elencate: la Rete presenta sempre un alto rischio di smagliature e quindi di insuccessi se non vengono definiti con chiarezza gli obiettivi di salute e le azioni necessarie al conseguimento di tali obiettivi: a tal fine è opportuno che sia conferita e riconosciuta a uno o più soggetti la responsabilità di attivare i vari nodi della rete.
In ambito sanitario la psicologia e la sociologia ci insegnano che allorché alcuni professionisti si riuniscono in un gruppo di lavoro si creano sempre nuove dinamiche, con alleanze, divergenze ,competizioni, atteggiamenti costruttivi, ma talora anche distruttivi: tali dinamiche sono fortemente influenzate dalle regole del gruppo, dalla scelta di leader o piuttosto di coordinatori, dalla personalità, dallo stile e dagli obiettivi di tutti i partecipanti, ma soprattutto dei leader e dei coordinatori.

Riccardo De Gobbi, Giampaolo Collecchia, Roberto Fassina, Giuseppe Ressa,Renato Luigi Rossi,Daniele Zamperini

Continua nella prossima pillola con ulteriori approfondimenti sui gruppi…

Per Approfondimenti e Bibliografia consultare:

ilmiolibro.kataweb.it/libro/medicina-e-salute/666455/guida-alla-professione-di-medico/