3) LAVORARE E APPRENDERE NELL'ORGANIZZAZIONE

12 e 16 dicembre 2013

Che cos'è un gruppo?

…. e un gruppo di lavoro?

…. e un gruppo di lavoro efficace?

Gruppo …

Elena Bonamini - elena.bonamini@libero.it

Gruppo di lavoro

Un gruppo di lavoro è un gruppo nel quale gli individui condividono un comune scopo e nel quale compiti, responsabilità, capacità e conoscenze di ciascuno si integrano con quelle degli altri

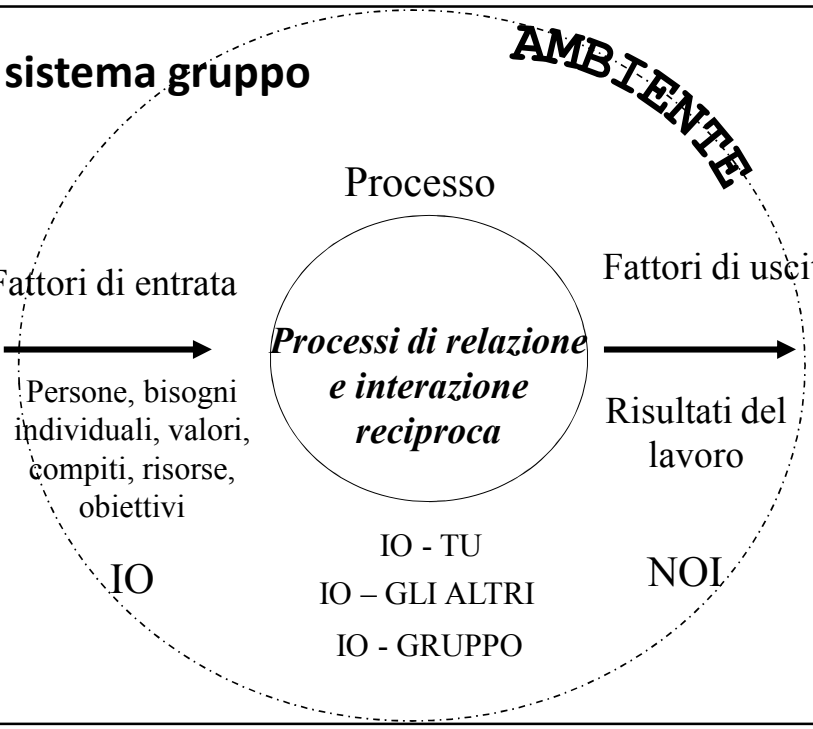
Pluralità in integrazione attraverso l'inter-dipendenza

- Obiettivo organizzativo: raggiungere lo scopo
- Ruoli dichiarati/formalizzati
- Norme esplicite
- Eterogeneità
- Collaborazione/conflitto

Sistema aperto – eterofinalizzato
Centrato sul risultato

Gruppo di lavoro

Il sistema gruppo



Come funziona un gruppo di lavoro

Funzionamento del gruppo

Gli obiettivi

» Il raggiungimento degli obiettivi è alla base dell'esistenza del gruppo

> Il più possibile condivisi
> Chiaramente stabiliti
> Considerati validi
> Raggiungibili

Funzionamento del gruppo

Ruolo

"*Insieme di attività e relazioni che ci si aspetta da parte di una persona che occupa una particolare posizione all'interno della società, e da parte di altri nei confronti della persona in questione*" (Brofenbrenner 1979)

"I ruoli rappresentano *obblighi normativi* che regolano i rapporti con altre professioni" (Cavicchi, 2010)

» **Aspettative**
» **Reciprocità**

Funzionamento del gruppo

Ruolo

» Posizione del singolo che definisce la sua relazione con il resto del gruppo

» Insieme delle aspettative nei confronti di chi occupa una certa posizione

» Rivelato dal comportamento messo in atto dal singolo e assunto dagli altri nei suoi confronti

> Formali

> Informali: *lavoro, mantenimento, centrati sul sè*

Funzionamento del gruppo

Il ruolo tra coercizione e libertà

> Anche nei ruoli formali le persone "personalizzano" i comportamenti legati al ruolo

> Non è possibile prevedere *come* ciascuno interpreterà il suo ruolo

> esistono vari *stili di ruolo* che dipendono dalle caratteristiche personali, dai valori e dalle idee di chi lo riveste

Ruolo e conflitto

» Livello personale

> Incompatibilità ruolo nel gruppo/ruoli sociali

> Assenza di motivazione al ruolo

> Ambiguità di ruolo: Ruolo agito/richiesto - Ruolo atteso/percepito

» Livello di gruppo

> Assenza di accordo rispetto alla persona che ricopre un certo ruolo

> Assenza di accordo rispetto al modo in cui un ruolo viene interpretato

RUOLI FORMALI

» Parti assegnate a ciascuno in base al riconoscimento e all'ottimizzazione più o meno espliciti di specificità e differenze

» Per ogni ruolo vale una dialettica di
- > COMPITI RICHIESTI
- > COMPITI PROIBITI
- > COMPITI PERMESSI E NON RICHIESTI

Soprattutto in questi ultimi la creatività personale agisce la *discrezionalità* del ruolo

» Alcune aree cruciali sono presidiate da ruoli precisi

RUOLI FORMALI

» Facilitano il raggiungimento dello scopo del gruppo attraverso la **suddivisione dei compiti**

» Creano **ordine e prevedibilità**: tutti sanno cosa aspettarsi da chi

» Definiscono "**chi si è**", aumentano la consapevolezza di sé, l'autodefinizione e la responsabilità

RUOLI INFORMALI

» **di lavoro:** facilitano l'elaborazione di idee, aiutano a rimanere focalizzati sull'obiettivo e a raggiungerlo

» **di mantenimento:** rispondono ad esigenze di tipo emotivo, supportano il morale e aiutano il gruppo a rimanere unito per portare a termine il compito

» **centrati sul sé:** hanno come scopo soddisfare i bisogni personali a spese del gruppo

» gli **«invisibili»** …

Ruoli e conflitto

» **Livello personale**
- > Incompatibilità ruolo nel gruppo/ruoli sociali
- > Assenza di motivazione al ruolo

» **Livello di gruppo**
- > Assenza di accordo rispetto alla persona che ricopre un certo ruolo
- > Assenza di accordo rispetto al modo in cui un ruolo viene interpretato

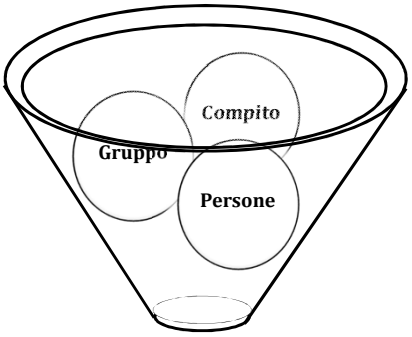
Nei gruppi di lavoro comportano
- > aumento di tensione
- > decremento produttività (Jackson e Schuler, 1985)

GESTIRE IL COMPITO	GESTIRE LE RELAZIONI
» Orientamento al compito/obiettivo, partecipazione	» Coesione, appartenenza, reciprocità
» Produttività: efficacia, efficienza	» Collaborazione, circolarità, apertura
» Processi informativi, decisionali, organizzativi	» Clima, sostegno, ascolto

VIVERE E LAVORARE IN GRUPPO

trovare l'equilibrio …

Nei gruppi di lavoro c'è un bisogno di equilibrio tra bisogni individuali, bisogni del gruppo e finalità dettate dall'organizzazione



VIVERE E LAVORARE IN GRUPPO

Multidisciplinarietà

» Processo tra professionisti provenienti da diversi ambiti professionali in vista di un obiettivo comune

Interazione

Interdipendenza

Integrazione

Gruppo di lavoro in sanità

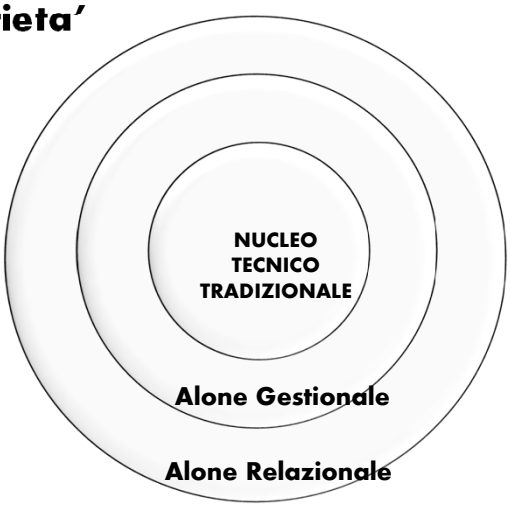
Multidisciplinarieta'

NUCLEO
Tecnicalità

ALONE INTERNO
Aspetti
Gestionali

ALONE ESTERNO
Aspetti
Relazionali

[Campagna e Pero, 2001]



Gruppi di lavoro in sanità

Multidisciplinarieta'

NUCLEO
Tecnicalità

ALONE INTERNO
Aspetti
Gestionali

ALONE ESTERNO
Aspetti
Relazionali

[Campagna e Pero, 2001]

Gruppi di lavoro in sanità

- » Azione reciproca tra gli individui del gruppo: l'influenzamento reciproco, il fare insieme, l'azione contingente legata da vincoli di tempo e di spazio
- » È nell'interazione che si sviluppa coesione e coscienza di «essere parte»
- » Fonte di soddisfazione di bisogni del singolo
- » … ma non basta

INTERAZIONE

Percezione della presenza degli altri

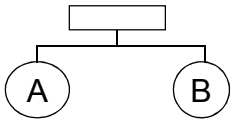
» Consapevolezza dei membri di dipendere gli uni dagli altri e, nello stesso tempo, di essere risorsa l'uno per l'altro

» Individuare, riconoscere, valorizzare e soddisfare i bisogni del gruppo, nuovo soggetto con bisogni originali diversi da quelli dei singoli

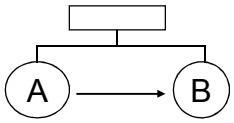
INTERDIPENDENZA

Percezione della reciproca necessità

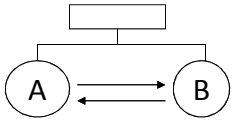
» Generica



» Sequenziale



» **Reciproca**



INTERDIPENDENZA

- Richiede collaborazione basata su:
  - relazioni di fiducia
  - negoziazione continua
  - condivisione delle decisioni e degli esiti del lavoro
- Porta alla costituzione di un soggetto sociale autonomo
- La condivisione fornisce significato al lavoro e consente di riconoscere nel risultato del gruppo il proprio contributo

INTEGRAZIONE
di uguaglianze e differenze

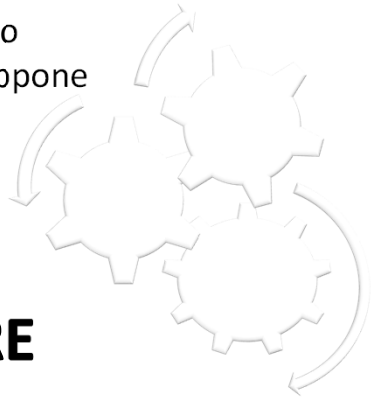
Dal lat. tardo *collabōrare*, composto di

con- e ***labōrare*** «lavorare»

- **1.** ≈ contribuire, cooperare, partecipare
- **2.** ≈ affiancare, aiutare, assistere, coadiuvare (offrire la propria collaborazione al responsabile di un'attività) [Treccani-L'Enciclopedia italiana]

collaborare in un gruppo multidisciplinare presuppone

INTEGRAZIONE



COLLABORARE

Rispetto: delle competenze, delle culture, dei linguaggi diversi dei gruppi professionali

Partecipazione: intesa come assunzione di responsabilità per la realizzazione degli obiettivi

Nella lunga storia delle specie umane, quelle che appresero a collaborare più efficacemente, hanno prevalso (Darwin)

Integrazione e collaborazione: ***principi***

» **Linee guida**

» **Protocolli**

» **Procedure**

» **Percorsi assistenziali**

Strumenti per integrare

» Cosa sono
> Raccomandazioni di comportamento elaborate mediante un processo di revisione sistematica della letteratura e delle opinioni di esperti

» Perché
> Assicurare il massimo grado di appropriatezza: "la cosa giusta, al momento giusto, al soggetto giusto, da parte dell'operatore giusto, nella struttura giusta, al costo giusto"

Linee guida

Es. «***Collaborative Practice Among Nursing Teams»*** Guideline
RNAO (Registered Nursed Association of Ontario)
Tr. It: Pratica collaborativa fra i teams infermieristici

» Cos'è
> Insieme coordinato e logico di ragionamenti e comportamenti

» Perché
> Orientare verso il medesimo obiettivo-risultato
> Trasferire approcci operativi scientificamente corretti
> Uniformare il modo di agire
> Evitare l'uso improprio e/o lo spreco di risorse
> Fissare in forma scritta le "buone pratiche"

Il protocollo

» Come (struttura)

> Il tema (argomento/aspetto)

> Gli obiettivi

> I destinatari dell'attività prevista

> Le risorse necessarie

> La procedura di lavoro e le motivazioni

> Il tempo di lavoro

> La verifica e la valutazione finale

Il protocollo

» Chiaro, comprensibile e di facile consultazione

» Semplice ed esauriente

» Discusso, concordato ed elaborato con il gruppo

» Basato su una letteratura professionale scientificamente attendibile

» Applicabile alla realtà organizzativa in cui si opera

» Portatore di motivazioni per le azioni da compiere

» Soggetto a periodiche revisioni e modifiche sulla base dell'esperienza e di nuove ricerche

» Contiene gli standard di risultato

Il protocollo: qualità

» Cos'è
» L'insieme di norme da seguire agendo per un determinato fine.
  > Da: *procedere, nel senso di agire con giustizia.*
  > Risponde alla domanda: *quali regole sono da seguire per...,*

» Perché
» far sì che, in un determinato ambito, tutti gli operatori agiscano in modo uniforme e formalmente riconosciuto

Procedura

» Come
» Dettagliata descrizione degli atti da compiere per eseguire una determinata attività
» Sequenza di attività
» Può riguardare un'azione o più azioni
» Può essere considerata una parte del protocollo

Procedura

5 W e 1 H

1. Who *chi*
2. What *cosa*
3. Where *dove*
4. When *quando*
5. Why *perchè*
6. How *come*

La procedura

» Cos'è

> Piano di assistenza multiprofessionale e multidisciplinare per specifiche condizioni cliniche e categorie di pazienti

> Identifica la sequenza degli atti diagnostico-terapeutici (microprocessi) e assistenziali da effettuare al fine di raggiungere obiettivi di salute, definiti a priori, con un'efficienza e un'efficacia ottimali

Società Italiana per la Qualità dell'Assistenza Sanitaria

Percorso di assistenza

» Centralità del paziente ed efficacia
» Ottimizzazione del "tempo" del paziente e degli operatori
» Ottimale impiego delle risorse culturali, umane e strumentali
» Valorizzazione di figure professioni e discipline
» Riconoscimento del singolo operatore (competenza, ruolo, responsabilità)

Percorso di assistenza

» **Utile per**

> **Il paziente**: risposta a bisogni complessi (considerazione di aspetti sociali)

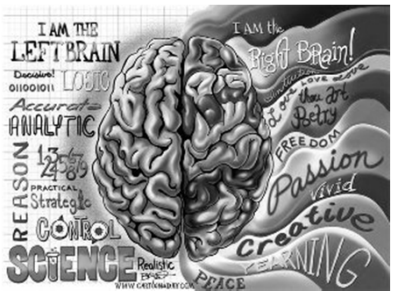
> **Professionista**: riferimento ad una pratica clinica basata su evidenze

> **Organizzazione**: miglioramento di aspetti oganizzativo-gestionali

Percorso di assistenza

» La definizione dei percorsi deve essere curata dalla squadra assistenziale, che durante la elaborazione dei profili mette in comune le proprie conoscenze ed esperienze, si confronta sulle scelte e quindi incrementa la propria capacità di conseguire risultati appropriati ed efficaci

Percorso di assistenza



"Le idee, i concetti, gli assunti su cui sono state costruite e sono gestite le organizzazioni semplicemente non sono più in sintonia con la realtà"
PETER F. DRUCKER

Gestire il cambiamento
Learning Organization

SPINTE ESTERNE

Nuove tecnologie
Caratteristiche della nuova forza lavoro (modificazioni socio-demografiche e culturali)
Pressioni socio-politiche

SPINTE INTERNE

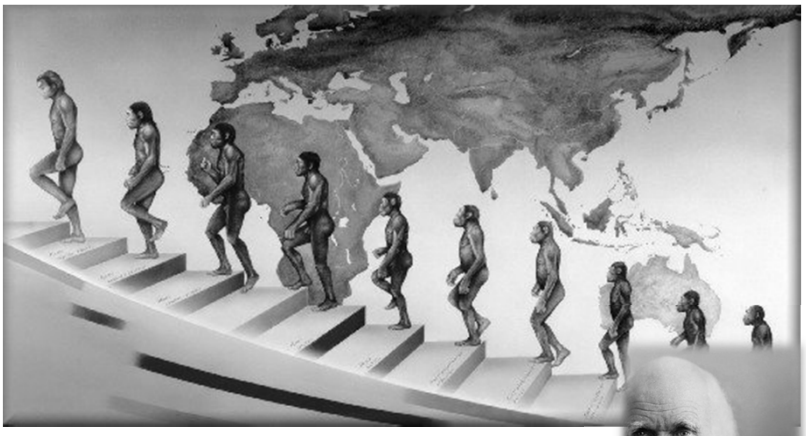
Aumento eventi critici, calo efficacia-efficienza,
Problemi legati alle risorse umane (assenteismo, turnover, conflitto, …)
Migliorare la qualità
Comportamenti e decisioni manageriali

SPINTE INDIVIDUALI

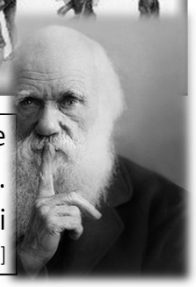
Carriere e sviluppo dei ruoli lavorativi
Transizioni dentro e fuori il mercato del lavoro
Ingresso nelle organizzazioni

CAMBIAMENTO

Organizzazione e Cambiamento



Non è la specie più intelligente a sopravvivere
e nemmeno quella più forte.
E' quella più predisposta ai cambiamenti
[Charles Darwin]

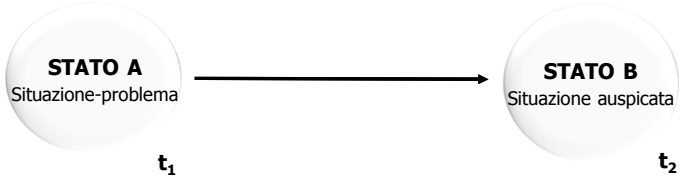


Il cambiamento organizzativo è un atto finalizzato e deliberato caratterizzato da un "passaggio di stato" dell'organizzazione:

» da uno stato A a uno stato B.

Questa transizione è collocata in un'unità di tempo:

» da un presente t_1 a un futuro più o meno prossimo t_2



Il cambiamento intenzionale:
dallo stato in atto allo stato prefisso

» **Cambiamento «normale»:** adattamento dell'organizzazione a normali processi evolutivi
- agisce in primis sulle strategie aziendali e poi, indirettamente, sulle procedure (es. introduzione di nuove tecnologie, processi di lavoro migliorativi)

» **Cambiamento innovativo**, tramite incremento culturale
- Quando l'introduzione di pratiche, tecnologie o modalità organizzative modifica in modo significativo lo stato in atto (es. introduzione di nuovi modelli organizzativi dell'assistenza)

» **Cambiamento radicale**: a seguito di un ripensamento dell'intera organizzazione
- coinvolge tutto il sistema (variabili organizzative: struttura, cultura, meccanismi operativi, potere) (es. chiusura di ospedali, riorganizzazione dei servizi assistenziali)

Tipologie di cambiamento

» Il cambiamento di una qualsiasi parte del 'sistema' organizzazione, provoca modifiche in tutte le altre

» Il modello prevede l'azione congiunta di 3 componenti:

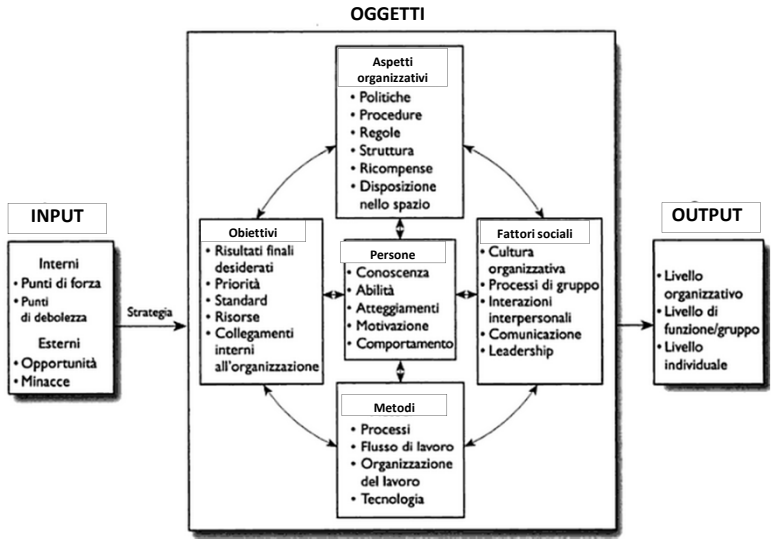
> ***Input***: missione e visione dell'organizzazione. Ogni cambiamento deve essere coerente con esse e derivare da un piano strategico

> ***Oggetti o obiettivi del cambiamento***: aspetti che possono essere 'oggetto' di cambiamento

> ***Output***: risultati attesi del cambiamento

Il modello sistemico

(Nadler, Tushman, 1989-Fuqua, Kurpius, 1993)



Il modello sistemico

(Nadler, Tushman, 1989-Fuqua, Kurpius, 1993)

» Atteggiamenti e comportamenti individuali e di gruppo che riflettono la mancanza di supporto al cambiamento
» Fattore 'fisiologico', 'normale' reazione a qualcosa che sta cambiando

INDIVIDUALI	DI GRUPPO
» Incertezza, insicurezza per il 'nuovo' > Psicologiche > Economiche » Minaccia al proprio sistema di credenze e di schemi consolidati » Abitudini e routine	» Dinamiche legate al potere > Percezione di una distribuzione iniqua di potere a seguito del cambiamento » Struttura e cultura organizzativa > Burocratica e centralizzata, suddivisione rigida di ruoli e procedure, …

Le resistenze

(Piccardo, Colombo, Benozzo, 2009)

» Benefici:
> il cambiamento può essere un vantaggio potenziale per tutti? È una valida alternativa? Cosa succederà dopo?
» Compatibilità:
> è compatibile con le attività, le esperienze, le mansioni delle persone coinvolte?
» Complessità:
> qual è il livello di complessità? è comprensibile e applicabile da tutti?
» Fattibilità:
> E' graduale e non traumatico?
> Ci sono le risorse? Le persone hanno le competenze per affrontarlo?

(Cavada, 2012)

Gestire il cambiamento

Dall'apprendimento individuale
all'apprendimento organizzativo

Gestire il cambiamento

La scelta non è tra cambiare o non cambiare, ma se introdurre cambiamenti secondo intenzioni o lasciarsi cambiare (Spaltro, 1985)

» Ogni trasformazione da spettatore a partecipante richiede un cambiamento nel proprio atteggiamento 'psicologico' oltre che nei processi di lavoro (chi fa cosa), negli strumenti (quali), nei sistemi di funzionamento e nelle responsabilità

Apprendimento individuale

Ogni aspetto della vita di un'organizzazione dipende dall'elaborazione di informazioni

» le organizzazioni sono sistemi informativi

» le organizzazioni sono sistemi di comunicazione

» le organizzazioni sono sistemi decisionali

Le O. devono far fronte alla sfida di un apprendimento continuo e dalla necessità cruciale di ***imparare ad apprendere***

Le organizzazioni come cervelli

» **Apprendimento organizzativo:** processo e fenomeno mediante il quale una organizzazione, attraverso l'utilizzo della sua conoscenza e delle sue competenze, ottiene il risultato di modificare proprio la sua conoscenza e le sue competenze, in un processo ciclico, ricorsivo, autopoietico

» **Cambiamento** e **crisi** costringono le organizzazioni a cambiare e sono, quindi, importanti "**generatori di apprendimento**"

Organizzazioni che apprendono

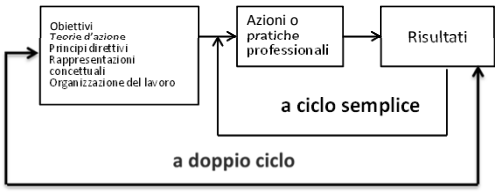
Quale apprendimento ?

Circolare semplice

1. Per
- ottenere know-how allo scopo di risolvere problemi specifici in linea con i presupposti condivisi

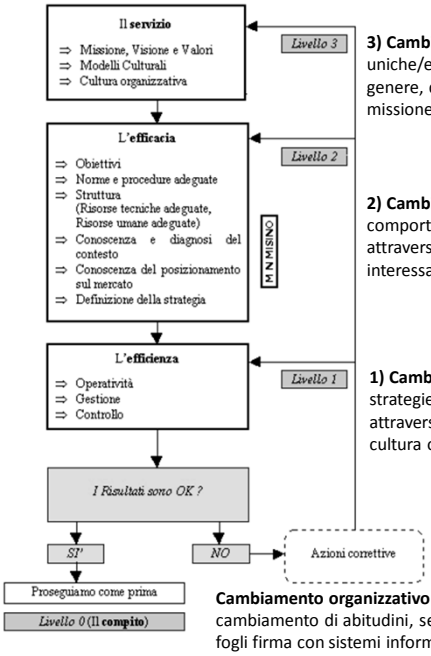
Circolare doppio

2. Per
- definire nuovi presupposti (paradigmi, schemi, modelli mentali, prospettive) capaci di subentrare ai precedenti



(Adattato da: Argyris e Schon, 1974)

Livelli di apprendimento organizzativo e tipologie di cambiamento



3) Cambiamento organizzativo radicale: a seguito di circostanze uniche/eccezionali, vera e propria "rivoluzione culturale". Deriva, in genere, da un ripensamento dell'intera organizzazione in termini di missione, valori, processi, aree di business

2) Cambiamento organizzativo tramite incremento culturale comporta lo sviluppo di nuovi valori e assunti fondamentali attraverso un processo di apprendimento concettuale che interessa strategie aziendali e procedure di implementazione

1) Cambiamento organizzativo normale*:* agisce *in primis* sulle strategie aziendali e poi, indirettamente, sulle procedure attraverso un apprendimento operativo che non coinvolge la cultura organizzativa

Cambiamento organizzativo apparente : adozione di nuove procedure, comporta un cambiamento di abitudini, senza intaccare la cultura organizzativa (es. la sostituzione dei fogli firma con sistemi informatizzati di rilevazione delle presenze)