

Lavorare ...
in

con

per

l'équipe

- Dr. Angelo Lascioli
- Ricercatore
- Università degli Studi di Verona

Lavorare **in** équipe

- L'équipe è innanzitutto un “ambiente”, sia fisico che relazionale, in cui persone diverse si trovano per operare insieme.

Lavorare **con** l'équipe

- L'équipe è anche uno “strumento” con cui vengono svolti determinati compiti che, per loro natura, richiedono il contributo coordinato di più figure professionali.

Lavorare **per** l'équipe

- L'équipe, inoltre, è un “ingranaggio” che per funzionare in modo ottimale, necessita di attenzioni particolari e una continua manutenzione.

Ogni dimensione dell'équipe
necessita di attenzioni particolari e di
specifiche tecniche:

- Per “stare” in équipe;
- Per “usare” l'équipe;
- Per “ottimizzare” l'équipe.

L'équipe come “ambiente” fisico relazione

- L' *ambiente* fisico e relazionale deve essere idoneo ad ospitare l'équipe;
- Spazi, tempi, “clima” e “tono” relazionale, non vanno mai lasciati al caso.

L'ambiente *fisico*

- L'ambiente *fisico* è il luogo in cui si lavora. Esso è dato sia da quelli che sono gli strumenti di lavoro, ma anche da ciò che sta intorno, esempio: l'ampiezza del locale, gli arredi e le loro disposizioni, l'impianto di illuminazione, la temperatura ambientale, ecc.

L'ambiente *relazionale*

- L'ambiente *relazionale* è dato dal tipo di relazioni che si instaurano tra i membri dell'équipe, prima, durante e dopo il lavoro d'équipe.

Il *potere* dello spazio

- La strutturazione dello spazio in cui si lavora esercita un potere sulla persona che lo abita;
- Una variabile molto importante, ad esempio, è la disposizione in cui sono collocati i diversi membri dell'équipe quando lavorano insieme;
- E' necessario che le diverse posizioni siano tali da consentire a tutti una reale partecipazione al lavoro d'équipe.

L'uso razionale del tempo

- Il tempo del lavoro in équipe va sempre preventivamente quantificato tramite un ordine del giorno in cui i “tempi” assegnati ad ogni argomento sono stati preventivamente calcolati;
- E' molto importante che i membri dell'équipe non abbiano la percezione di “perdere” tempo o di non avere tempo a sufficienza.

“Clima” e “tono” relazionale

- Il “clima” relazionale è dato dal livello affettivo-emotivo con cui sono vissute le relazioni all'interno dell'équipe, esempio: diffidenza, timore, sospetto, ansia, ecc.
- Il “tono” relazionale è dato dal livello affettivo-emotivo con cui viene affrontato il lavoro in équipe: sfida, ironia, sfiducia, pessimismo, autosufficienza, ecc.

L'équipe come strumento di lavoro

- Per pensare di più
- Per pensare altrimenti

Pensare di più

- Il brainstorming (tempesta di cervelli).
- Il brainstorming è una tecnica che serve per far emergere quante più idee originali possibile su un argomento o un problema.

La tecnica del brainstorm

- Materiale: grandi fogli di carta appesi alle pareti; pennarelli colorati;
- Procedimento: si definisce con precisione un problema o un argomento che poi viene scritto in alto sul cartellone; solo un membro del gruppo scrive sul cartellone; tutti gli altri sono invitati a dire ad alta voce tutte le idee che vengono loro in mente rispetto al problema-argomento analizzato; le idee vengono trascritte in forma sintetica; non si possono fare commenti sulle idee degli altri; trascorsi al massimo 5-10 minuti si sospende il lavoro; successivamente tutte le idee vengono analizzate.

Pensare *altrimenti*

- Il *problem solving* (soluzione di un problema);
- Con *problem solving* ci riferiamo alle diverse modalità con cui un problema può essere risolto.

Problem solving e percezione

- Secondo la psicologia della Gestalt, gli stimoli sensoriali che arrivano al cervello tramite gli organi di senso, divengono fenomeni percettivi a seguito di particolari operazioni mentali che, con riferimento a specifici programmi, trasformano tali stimoli in immagini mentali.
- La percezione, quindi, non è un “calco” della realtà, bensì una sua rappresentazione mentale.

Le cose dipendono da come le guardiamo

- Si osservi attentamente questa immagine:- Cosa vedete?
- A secondo di ciò che si pone in primo piano (figura) e di ciò che si mette in secondo piano (sfondo), si possono vedere cose diverse.



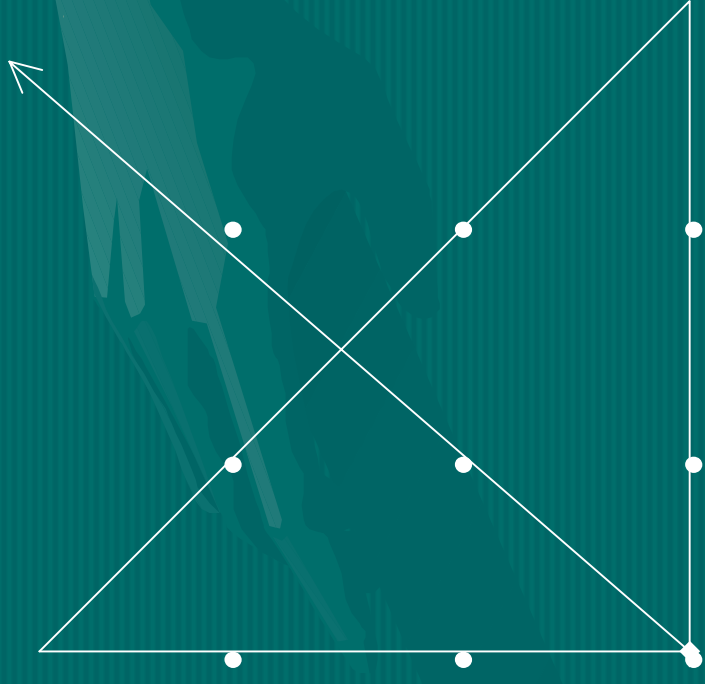
Come affrontare i problemi?

- Osservate questi nove punti. Ora provate a unirli tramite quattro linee rette non spezzate (ovvero senza staccare la matita dal foglio)



Ecco la soluzione

- Come vedete, la soluzione è possibile solo se le linee tracciate escono dal “quadrato” che percettivamente ci eravamo costruiti, ma che in realtà esiste solo nella nostra mente.



STRATEGIE PER LA SOLUZIONE DI PROBLEMI

Le strategie più efficaci per risolvere i problemi sono quelle volte alla loro semplificazione e sono indipendenti dal contenuto del problema.

- **Analisi mezzi-fini:** il problema viene trasformato in una sequenza di sottoproblemi ognuno dei quali ha un sottoscopo. La soluzione del problema implica la soluzione dei singoli sottoproblemi individuando i mezzi che consentono di raggiungere i rispettivi sottoscopi.
- **Esame a ritroso:** il problema viene risolto a partire dal risultato ritenuto corretto, risalendo passo dopo passo allo stato iniziale del problema per controllare la correttezza della procedura.
- **Semplificazione:** il problema può essere tanto complesso che il modo più efficace di affrontarlo è quello di produrre una rappresentazione semplificata del compito per mettere alla prova l'efficienza della soluzione.

ESEMPIO DI ESAME A RITROSO

- Prendete in considerazione uno di quei labirinti aggrovigliati che spesso si vedono sulle pagine di intrattenimento di alcuni quotidiani o di periodici di settore.
- E' molto probabile e anche più efficace adottare una procedura a ritroso per tentare di risolvere il problema dato che a fronte di un singolo punto di partenza vi è un certo numero di punti di arrivo.

IL RISCHIO DELLA FISSITA' FUNZIONALE

Uno dei maggiori vincoli alla produzione di soluzioni creative è un atteggiamento comune degli individui a essere fissati alle funzioni che gli oggetti normalmente o tipicamente svolgono

PENSARE COME RISTRUTTURARE

UN PROBLEMA: L'INSIGHT

Un maestro elementare dà ai suoi allievi, fra cui il piccolo Gauss, il seguente problema:

Trovare il più velocemente possibile la somma aritmetica di:

$$1 + 2 + 3 + 4 + 5 + 6 + 7 + 8 + 9 + 10$$

- A livello aneddotico si racconta che il piccolo Gauss riuscì a risolvere il problema in pochissimo tempo, proponendo al maestro la seguente formula:
$$\frac{n(n+1)}{2}$$
-
-
- Provate a ripercorrere il processo di soluzione per “insight” effettuato da Gauss.

L'équipe come “ingranaggio”

L'immagine dell'ingranaggio suscita alcuni ragionamenti, esempio:

1. L'ingranaggio per funzionare ha **bisogno di una qualche energia** che, o genera in se stesso o si procura da altro;
2. L'ingranaggio necessita di un qualche **lubrificante** che ne eviti l'inceppo;
3. L'ingranaggio è un **insieme ordinato di parti diverse**, ma tra loro in una relazione di funzionalità reciproca.

Le fonti energetiche dell'équipe

- La *vis a tergo*: ciò che dall'interno “spinge” all'azione, esempio: un bisogno vissuto dai membri del gruppo quale potrebbe essere quello di raccontarsi agli altri;
- La *vis a fronte*: ciò che da fuori “attrae” all'azione, ad esempio: la richiesta proveniente dall'ambiente di rispondere ad un problema che necessita di una soluzione.

Sbilanciamenti energetici

- L'équipe deve equilibrare al suo interno vis a tergo e vis a fronte.
- La tecnica, in questo caso, consiste nel definire in gruppo non solo le vis a fronte, ma anche le vis a tergo.
- Se non si opera in tal senso si possono generare situazioni paradossali, quali: équipe che si inceppano perché dominate dalla vis a fronte (situazione questa che genera burn-out); équipe che si perdono perché impantanate nella vis a tergo (il bisogno di “sentirsi” domina su quello di agire).

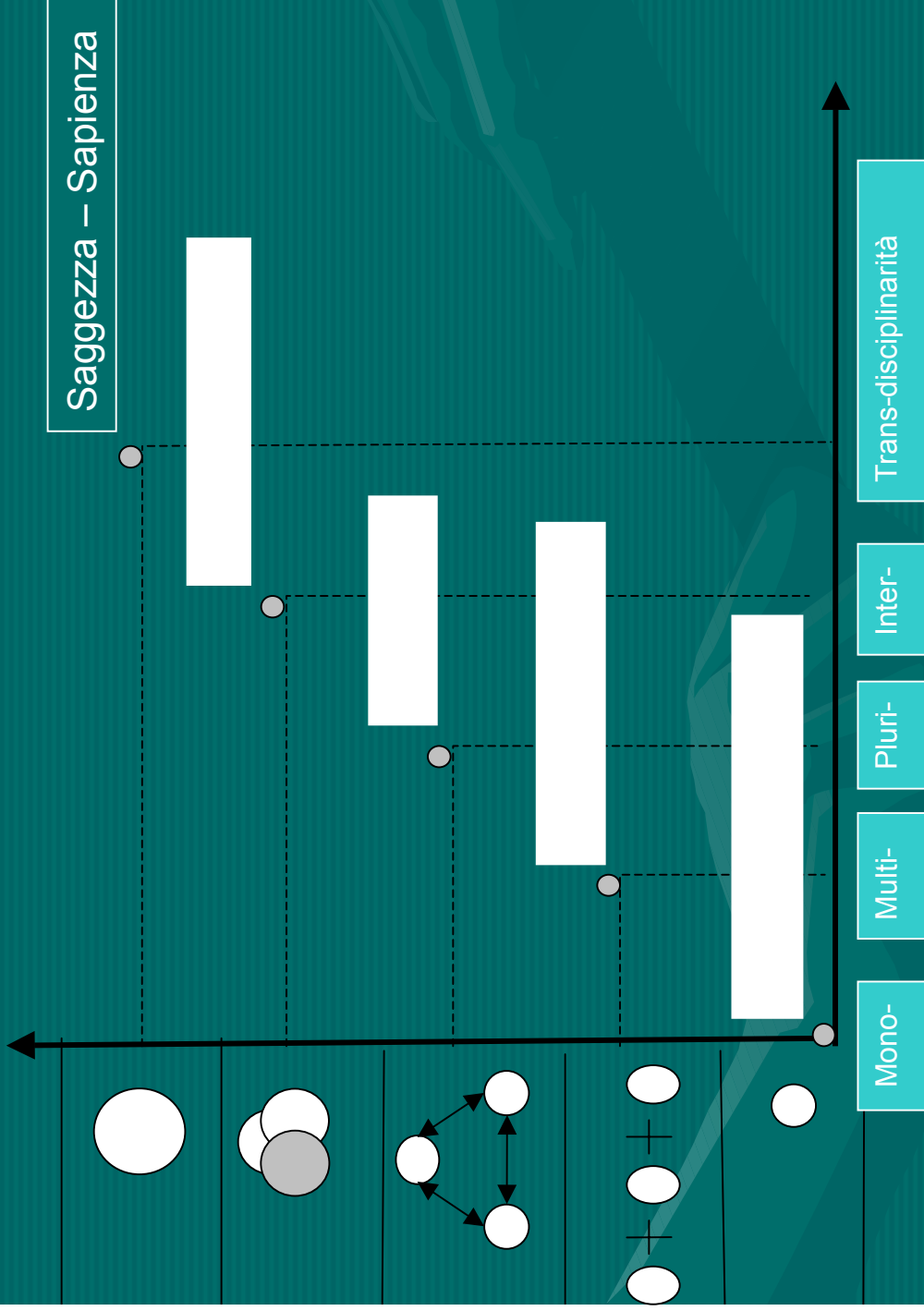
Lubrificare l'ingranaggio équipe

- *Lubrificante* per eccellenza dell'ingranaggio équipe è la buona comunicazione;
- La tecnica, in questo caso, consiste nel dotare il gruppo di strumenti per analizzare i modi con cui si comunica nel gruppo (metacomunicazione).

Construire l'ingranaggio équipe

- Cosa succede in una équipe quando essa funziona? E cos'è che la fa funzionare in modo ottimale?
- Proviamo ad osservare l'immagine* che segue...

* (tratta da “Atti convegno musicoterapia 2002, Larocca F.”)



Quando l'équipe funziona genera livelli di interdisciplinarietà

- “La monodisciplinarietà è un punto di vista sulla realtà. La somma dei punti di vista la possiamo chiamare multidisciplinarietà: e la si ha quando studiamo un oggetto materiale, quale, ad es., la goccia d'acqua. Per studiarla da più punti di vista e averne una comprensione scientifica, occorre che il punto di vista, per es., del chimico, che ne vede la composizione interna, giungendo a dirci che la goccia d'acqua è composta da molecole di idrogeno e ossigeno, non basta; occorre anche il punto di vista del fisico che ci parla della forza di coesione interna e della tensione superficiale e quindi delle correlazioni con l'ambiente in cui si trova la goccia d'acqua, tenendo conto della temperatura, e di conseguenza dei cambiamenti di stato che la porta, da liquida, a diventare aeriforme oppure ghiaccio solido. Questo è un punto di vista multidisciplinare per cui noi abbiamo conoscenza della goccia d'acqua giustapponendo i punti di vista. Tuttavia la goccia d'acqua, o altre realtà, molto spesso ci pongono problemi (nel senso popperiano di aspettative deluse) che richiamano gli studiosi ad operare più che una giustapposizione, ciascuno una propria interpretazione. Ogni studioso, per risolvere il problema posto dalla realtà, chiede a chi si occupa di un altro aspetto della medesima realtà, di collaborare. Ma tale collaborazione avviene come semplice rinvio di alcuni aspetti problematici da una scienza all'altra: si ha così la pluridisciplinarietà. Tuttavia agendo in tal modo si osserva che i problemi invece che risolversi si ampliano, si moltiplicano.
- Occorrerebbe che i diversi punti di vista si integrino: solo allora si avrebbe interdisciplinarietà, ovvero la capacità di guardare i problemi da diversi punti di vista insieme, in contemporanea”*.

* Tratto da “Atti convegno musicoterapia 2002, Larocca F.”

Costruire l'interdisciplinarietà

1. Superare le disgregazioni epistemologiche: riguardano le contrapposizioni e le reciproche ignoranze tra i diversi punti di vista di coloro che lavorano in équipe;
2. Superare le disgregazioni operative: riguardano le disomogeneità e le frammentazioni che possono emergere sia in fase di rilevazione del bisogno che in fase di intervento.

Imparare a progettare

- Il progetto (pro-jectum) non è la programmazione;
- Le tecniche del brainstorming e del problem solving svolgono il loro ruolo decisivo e determinante proprio nella fase della progettazione.
- E' solo in relazione al progetto che si può determinare l'efficacia e la funzionalità di ogni operatore all'interno dell'équipe.

Tendere alla qualità ...

- Fattori di qualità di un qualsiasi servizio alla persona sono: *efficacia*, la capacità del servizio di raggiungere gli obiettivi che si è prefissato; *efficienza*, la capacità del servizio di utilizzare bene le proprie risorse; *produttività*, la capacità del servizio di offrire effettivamente le prestazioni che si è stabilito di offrire; *integrazione*, la capacità del servizio di produrre organizzazione e raccordo tra le varie risorse ai fini di rispondere in modo integrale ai bisogni dell'utente. Se efficacia e efficienza sono criteri oggettivi di qualità, la produttività e l'integrazione sono soprattutto criteri soggettivi di qualità, in quanto dipendenti dalle caratteristiche dei soggetti che lavorano e dal tipo di relazioni che si instaurano tra le persone.