IL TEAM MULTIDISCIPLINARE GERIATRICO

La formazione dell'infermiere al lavoro in team: tecniche e strategie

Dott.ssa Anna Maria Iannicelli
Università degli Studi Federico II Napoli

1	Introduzione
2	Pianificazione e organizzazione
2	Team Multidisciplinare Frammentato Vs. Team Multidisciplinare Unitario
3	Abilità Interpersonali
4	Vantaggi e Svantaggi
5	Gestione del Gruppo di Lavoro
6	Il Manager Infermieristico (Leader) / Formatore
7	Strategie
8	Conclusioni

Introduzione

“un **gruppo** può essere definito come un insieme formato da due o più persone che interagiscono tra loro che con-dividono degli obiettivi e delle norme comuni che stanno a capo della loro attività, sviluppando una rete di ruoli e di relazioni affettive”.

I gruppi di lavoro nei contesti di cura sono sicuramente più di altri a rischio di sviluppare quei malesseri definiti come “*sofferenze istituzionali*” in quanto posti a confronto con tensioni massicce, generate dal loro compito primario e dall’oscillazione continua tra l’onnipotenza e l’impotenza nella cura delle malattie.

«Sofferenza e psicopatologia dei legami istituzionali» (R. Kaes, 1996)

Aumento dell’aspettativa di vita + Stili di vita migliorati + Migliore istruzione + Progressi in sanità e medicina

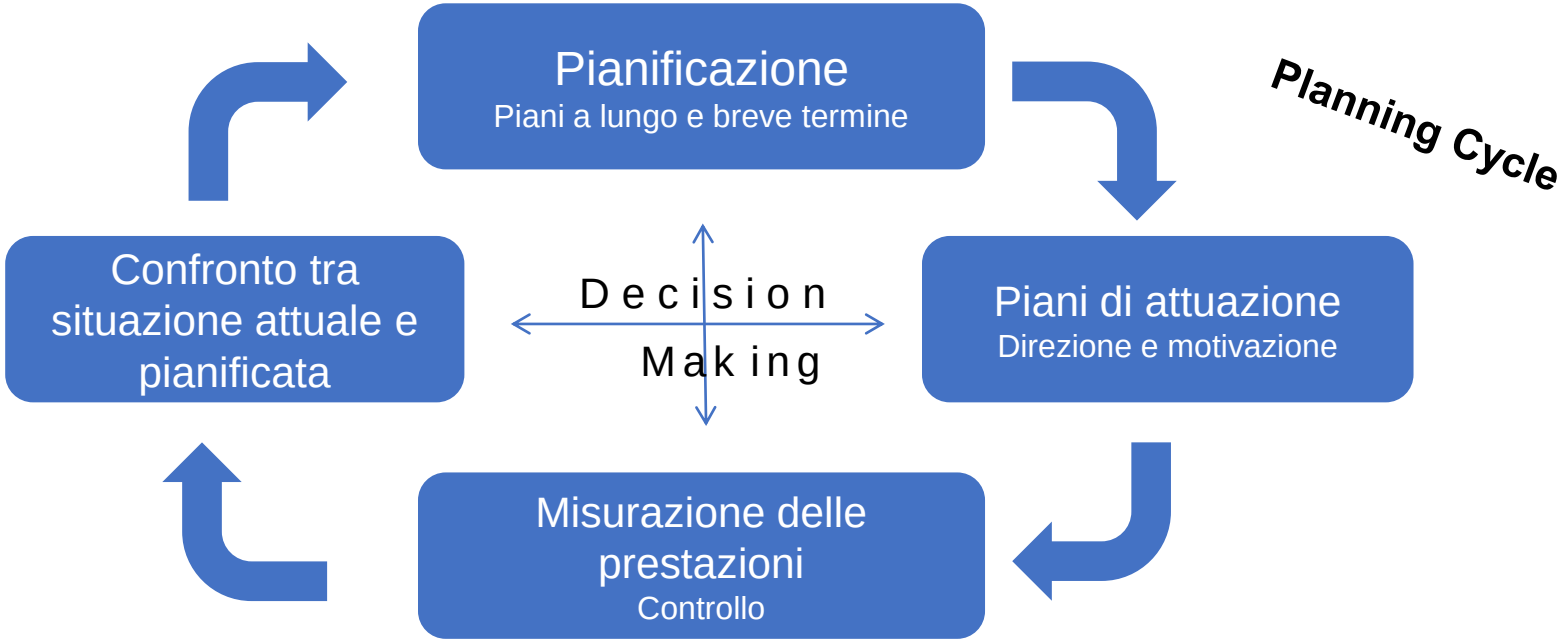
=

Crescita demografica / aumento delle persone anziane
Aumento delle malattie croniche
Aumento della spesa sanitaria

Pianificazione e organizzazione

Mancanza di risorse	Complessità degli obiettivi	Qualità delle cure	Complessità del Team	Aspettative dei pazienti

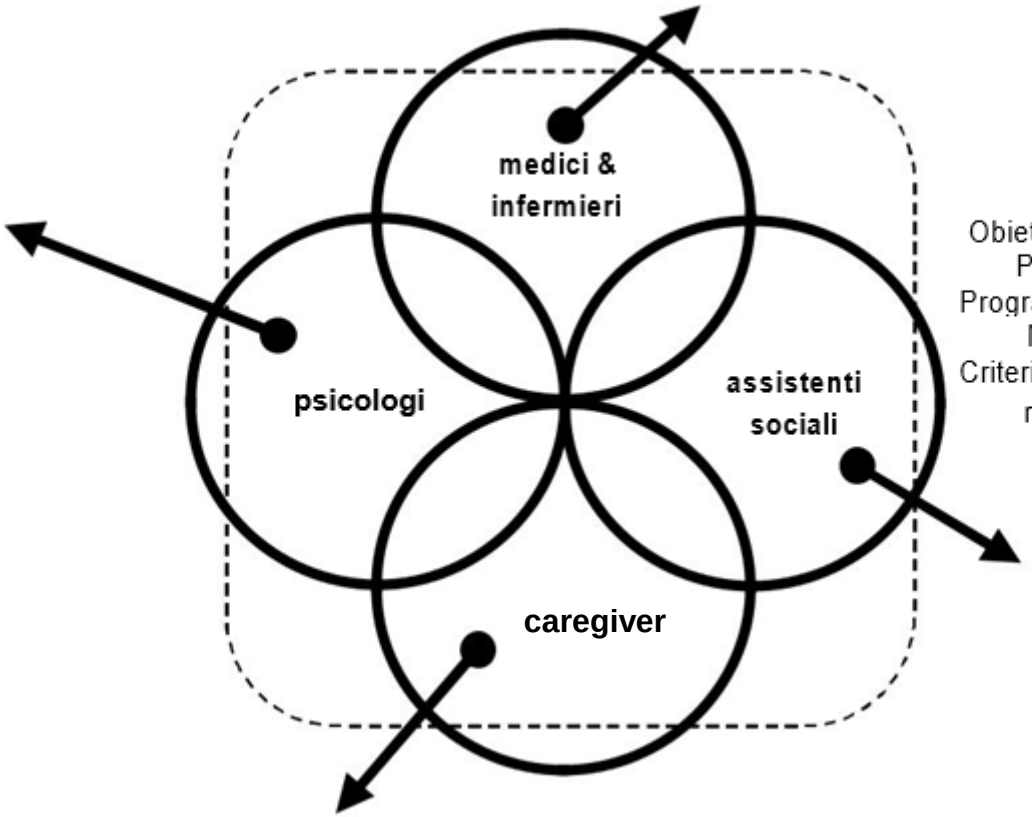
La pianificazione può essere definita come … “dove si vuole andare, come arrivare e programma del viaggio” …. La pianificazione stabilisce gli indicatori per tenere traccia dei progressi e dei modi per misurare se il viaggio vale l’investimento.



1)Ontario Ministry of Health and Long-Term Care. The health planner’s toolkit. Ontario: Ministry of Health; 2006

Team Multidisciplinare Frammentato

I gruppi di lavoro presentano spesso un team frammentato

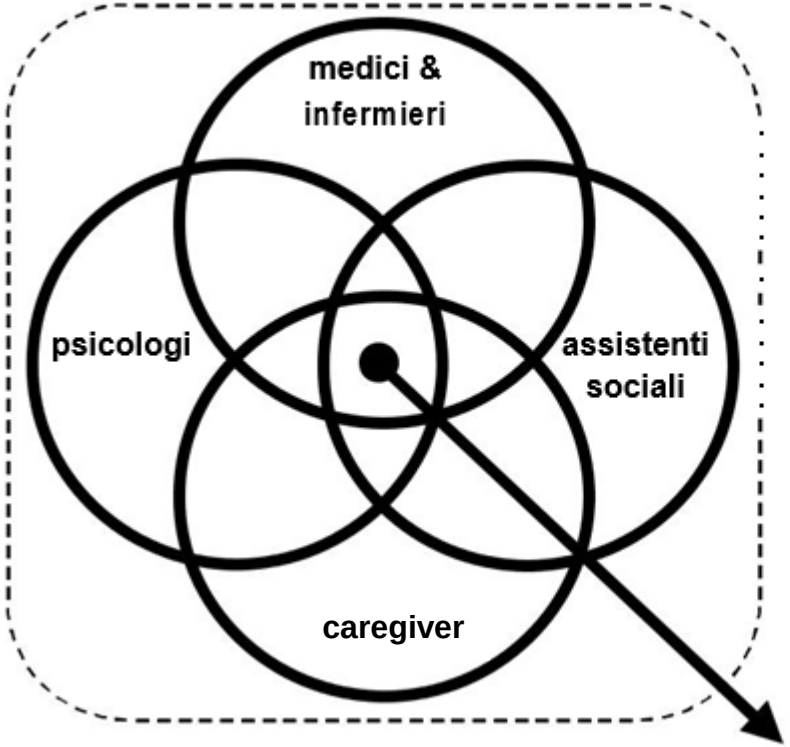


Obiettivi non coordinati
Priorità diverse
Programmi indipendenti
Multigestione
Criteri di valutazione dei
risultati diversi

MULTIRISPOSTA = inefficacia

Team Multidisciplinare Unitario

Vi è quindi la necessità per ricondurre le singole componenti operative ad un team unitario multidisciplinare



Obiettivi coordinati
Priorità condivise
Programmi coordinati
Gestione unitaria
Criteri di valutazione dei
risultati univoci

RISPOSTA UNITARIA = efficacia

Le competenze del gruppo di lavoro

1. Gestione dei limiti personali;
2. Coerenza nelle proprie opinioni;
3. Cooperazione;
4. Apertura alle novità.

1. Gestione dei limiti personali e supporto

Consente di creare alleanze tra i colleghi, contribuendo a costruire quei legami che permettono la presa in carico della sofferenza del gruppo. «La transmision de la vida psichica entre generaciones : aportes del psicoanalisis grupal» (R. Kaes, 1996)

L'ammettere i propri limiti, il saper chiedere aiuto porta ad un avvicinamento all'altro in quanto simile a sé.

La consapevolezza del proprio o altrui disagio determina un aumento del sostegno tra i colleghi, dell'apertura e della flessibilità nell'affrontare le difficoltà. (Bertani e Mazzoleni, 2003).

"… *Ci appoggiamo tutti ai nostri gruppi di appartenenza e l'istituzione e l'organizzazione non sono cose esterne, ma oggetti e sistemi di relazioni introiettate e investite*…"; la "cooperazione"

(E. Diet 1998)

2. Coerenza con le proprie opinioni

Sottolinea la capacità dell’operatore nell’esprimere e mantenere le proprie opinioni e viene analizzata anche nell’*Interaction process analysis (IPA).*

Schema di codifica per osservare e analizzare l’interazione del gruppo

(Bales 1950, 1970)

3. Cooperazione

È legata all’integrazione che sviluppa la collaborazione tra i membri, ove la relazione è fondamentale in quanto permette ai membri stessi di condividere un obiettivo. (Quaglino, 1992)

Per raggiungere l’obiettivo, oltre alla chiarezza, ci deve essere accordo reciproco sui risultati da raggiungere. (Kets De Vries, 2001)

Molte ricerche effettuate tra il personale sanitario dimostrano come la collaborazione è strettamente legata ad una comunicazione chiara, alla condivisione dei ruoli, dei valori ed al rispetto del punto di vista dell’altro.

4. Apertura

Viene descritta dagli items del Big Five questionnaire come “l’andare in cerca di una soluzione nuova a quei problemi per i quali ne è già disponibile una efficace, l’essere affascinato da ogni novità, credere che un problema possa essere risolto in modi diversi”.

“… È anche la percezione di esprimere le proprie idee, i dubbi, i sentimenti. (Quaglino 1998)

L’apertura permette di accettare anche il disaccordo e il dissenso, indispensabili per il risultato finale; preserva il gruppo dal conformismo, aumentando la creatività e riducendo i rischi degli errori…”

Tale abilità risulta fondamentale in un lavoro di squadra, in un contesto sanitario dinamico che richiede ai suoi operatori di essere elastici ma anche creativi e innovativi per affrontare nuove sfide.

Vantaggi del Gruppo di Lavoro

- *Cognitivo*: allargamento delle responsabilità ed elaborazioni più ricche.
- *Motivazionale*: condivisione delle decisioni con aumento della motivazione professionale.
- *Relazionale*: aumento dell'affettività, del riconoscimento e del senso di appartenenza.
- *Organizzativo*: aumento dell'integrazione con promozione della condivisione delle conoscenze, dei linguaggi, dei metodi ed alla fine degli obiettivi, della mission e della vision.

Criticità del Gruppo di Lavoro

- Conflittualità;
- Deresponsabilizzazione;
- Polarizzazione e la propensione al rischio.

Gestione del Gruppo di Lavoro

- La gestione delle persone è un pilastro fondamentale per poter gestire e guidare tutte le attività.

- Un’efficiente gestione delle persone consente di avere un’atmosfera di lavoro rilassata che porta gli infermieri ad essere più concentrati, produttivi, impegnati nella causa e nel problem-solving.

Gestione del Gruppo di Lavoro

Stili di comando

Autocratico o autoritario

- Leader/Manager prende la maggior parte delle decisioni

Democratico o partecipativo

- L’input al processo decisionale è incoraggiato tra i lavoratori

Laissez-faire o Permissivo

- Viene fornita poca o nessuna direzione

Multicratico

- Combina gli aspetti più favorevoli di tutti gli stili.

Gestione del Gruppo di Lavoro

- La complessità di queste attività è dovuta al lavoro di squadra in cui personalità e professionisti che hanno differenti abilità devono lavorare insieme.
- Pertanto, un buon leader deve essere in grado di modulare l’approccio secondo la persona con la quale ha a che fare.
- Questo sforzo consente di rafforzare la leadership sulle persone che gestiamo e di ottenere risultati migliori dal loro lavoro. Questo perchè i componenti del team si sentiranno apprezzati come "persone“.

La regola di base è motivare e migliorare il team infermieristico il più possibile per esprimere il meglio

Gestione del Gruppo di Lavoro

- Coinvolgere i membri del gruppo: dare l’opportuità agli infermieri di prendere parte alle decisioni che riguardano il lavoro (discrezione del ruolo) o a una decisione più importante (partecipazione organizzativa). É una preziosa risorsa per stimolare il lavoro autonomo e orientarlo nella qualità

- Instaurare una comunicazione efficace: tra membri del gruppo e il manager infermieristico è essenziale. Quando la comunicazione è ben focalizzata sugli obiettivi, contribuisce positivamente ad attivare il coinvolgimento di individui con rispetto agli obiettivi strategici dell’organizzazione.

Gestione del Gruppo di Lavoro

- I Leaders fanno di più che organizzare, dirigere, delegare e avere vision; usano le abilità interpersonali per aiutare gli altri a raggiungere il loro più alto potenziale.

Il Manager Infermieristico

Il manager infermieristico incarna sia un ruolo infermieristico sia un ruolo esecutivo.

È il responsabile delle funzioni dell’unità, soprattutto sul:

- Personale: Soddisfazione dei dipendenti
- Sicurezza e qualità del luogo di lavoro
- Soddisfazione dei pazienti
- Sul budget

Il Manager Infermieristico

Guida gli sforzi di cura sul gruppo

Supporta il personale infermieristico nella prevenzione dei danni ai pazienti

Attraverso il comando assicura sicurezza e qualità delle cure ai pazienti

Il Manager Infermieristico

Ha un duplice ruolo:

1. Fornitore di assistenza clinica (Comando)
   - Incarna la visione, la missione e i valori della singola unità nello staff
   - Spinge lo staff a cercare l’eccellenza professionale
   - È una componente socio-adattiva
2. Leader amministrativo (Gestione)
   - Finanza e budget
   - Obiettivi strategici
   - Componenti tecniche e orientate al lavoro

Il Manager Infermieristico

Responsabilità

- ***Gestire le risorse umane***
- Mantenere l’attenzione del Gruppo di Lavoro
- Gestire le finanze
- Garantire standard di cura
- Allineare gli interessi e le risorse dell’unità con gli obiettivi organizzativi

Il Manager Infermieristico

Gestione delle risorse umane

I manager guidano i loro dipendenti a:

- Assumere le responsabilità
- Addestrare: fornire competenze
- Sviluppare la messa in pratica
- Ispirare: favorire l’innovazione

Il Manager Infermieristico

Attiva l’assistenza coinvolgendo i pazienti e le loro famiglie e misura la soddisfazione del paziente attraverso sondaggi

La qualità dell’assistenza è valutabile attraverso il coinvolgimento del personale nell’analisi dei difetti e nello sviluppo di nuovi piani per affrontare tali difetti

Abilità interpersonali

- Sono: comunicare, socializzare, connettersi e collaborare con l component del suo gruppo

- Alcune delle abilità interpersonali più comuni sono:
- **Ascolto attivo;**
- **Risoluzione dei conflitti;**
- **Empatia;**
- **Problem-solving;**
- **Collaborazione;**
- **Diplomazia;**
- **Adattabilità;**
- **Mediazione;**
- **Lavoro di squadra;**
- **Leadership.**

Abilità interpersonali

- L’ascolto attivo implica l’ascolto completo e attento di cosa la persona dice.

“Un leader saggio parla per il 20% e ascolta per l’80%”
Watzlavick “Pragmatica della comunicazione umana”

Una comunicazione efficace, chiara e votata all’ottimizzazione dei rapporti con il team, è uno dei pilastri su cui ogni leadership dovrebbe basarsi per poter costruire un successo stabile e duraturo.

Senza ciò il gruppo è destinato a sfaldarsi e a perdere gradualmente interesse e impegno per il proprio lavoro.

Abilità interpersonali

- Risoluzione dei conflitti è un processo complesso che coinvolge il compromesso, la negoziazione e la capacità di risolvere tranquillamente un problema.

- Il conflitto è l’opportunità per i Leader di migliorare e capire di cosa ha bisogno una squadra. É un’opportunità di crescità, espansione e miglioramento se appropriatamente, efficacemente e abilmente gestito.

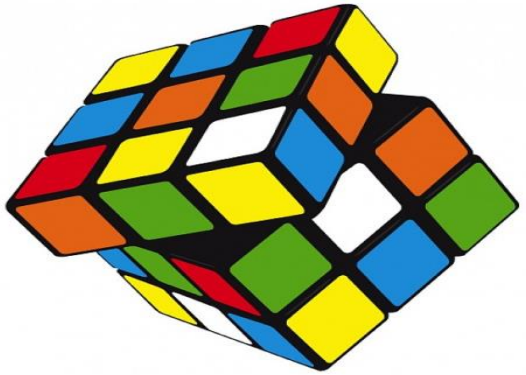
- *Conflict is inevitable, but combat is optional.” — Max Lucade*

Abilità Interpersonali

- Empatia è la capacità di sentire gli altri le emozioni delle persone insieme alla capacità di immaginare ciò che qualcuno altrimenti potrebbe pensare o sentire.

“Una passeggiata nei panni di qualcuno”

- Problem Solving può essere definito come la capacità di cambiare determinate situazioni attraverso interventi che vanno ad innescare comportamenti virtuosi.



Abilità interpersonali

- Capacità di Leadership : ispirare gli altri a portare a termine il piano, gli obiettivi con impegno e dedizione.

- Lavoro di gruppo: sforzo cooperativo e coordinato da parte di un gruppo di persone che agiscono insieme come una squadra nell’interesse di causa commune. Coinvolge la cooperazione con i colleghi mentre alimentano le loro aspirazioni. Attraverso il lavoro di squadra, un leader sviluppa un senso di collaborazione mentre lavora con i suoi colleghi e gli altri membri dello staff.

Empowerment

Combinazione di condizioni organizzative e di stile della leadership che insieme danno potere allo staff. Le strutture sociali nel luogo di lavoro influenzano l'impiego di attitudini e comportamenti.

I fattori strutturali, nell'ambito lavorativo, come avere accesso alle informazioni, ricevere supporto, avere accesso alle risorse necessarie per il lavoro ed avere l'opportunità di imparare e di crescere sono fondamentali per l'empowerment

Manojlovich ha stabilito una forte e diretta relazione tra il come gli infermieri percepiscono la loro capacità gestionale nel mobilizzare le risorse necessarie e l'empowerment che risulta dall'avere accesso alle risorse stesse.

Luogo di Lavoro Empowering

1. Aumento della soddisfazione per il lavoro per gli infermieri
2. Miglioramento della salute mentale professionale
3. Aumento della percezione di autonomia e di controllo degli infermieri sulla propria pratica
4. Accresciuta motivazione dello staff
5. Accresciuto rispetto ed apprezzamento per il leader
6. Miglioramento degli impegni organizzativi
7. Miglioramento della efficienza e delle prestazioni sul lavoro
8. Miglioramento dell’attrazione per gli infermieri
9. Miglioramento dei risultati dei pazienti

Strategie del Gruppo di Lavoro

- Strategie individuali
- Strategie per Team/Unità/organizzazione
- Imparare a gestire i conflitti

Strategie del Gruppo di Lavoro

- Strategie individuali
  - Mantenere una “porta aperta” per la politica e per il tempo della disponibilità offerta
  - Gestire la pratica lavorativa tenendola sotto osservazione
  - Durante gli incontri o riunioni aperte fare un “check-in” per ascoltare i problemi, le preoccupazioni e che cosa sta succedendo nella vita della persona per promuovere la relazione e fornire supporto
  - Comunicare supporto allo staff per determinare e chiarire cosa esso si aspetta dal leader
  - Fornire un continuo “feedback” informale per i lavori ben fatti
  - Creare una rete di consiglieri ed informatori che forniranno un punto di vista onesto ed imparziale quando necessitano informazioni e consigli

Strategie del Gruppo di Lavoro

- Strategie per Team/Unità/organizzazione
  - Creare una vision ed un’affermazione di valori collettivi per team/unità/organizzazione e lavorare con il team per sviluppare degli standard comportamentali che rispecchino tale visione
  - Tracciare una chiara ed accessibile descrizione del ruolo, includendo le responsabilità della leadership
  - Tracciare una griglia delle responsabilità dettagliandone compiti e livelli, ponendo l’input verso la capacità decisionale
  - Completare una regolare valutazione della prestazione
  - Progettare delle interviste guida da sottoporre alle persone nella posizione di leadership che incorporino le domande riguardanti il rispetto per gli individui ed il valore della pratica infermieristica / Iniziare un programma di riconoscimenti formali come ad esempio attestazioni, articoli che danno rilievo agli infermieri che dimostrano un livello di eccellenza nella pratica; iniziative di elogi/eventi durante la “Nursing Week” per riconoscere i successi
  - Stabilire un consiglio per esaminare e formalizzare le strategie per i problemi relativi al reclutamento infermieristico ed al loro trattenimento, ad esempio come equilibrare vita/lavoro / Incorporare un training di empatia basata sull’abilità all’interno dei programmi di sviluppo della leadership

Strategie del Gruppo di Lavoro

- Imparare a gestire i conflitti
  - Incoraggiare il libero scambio di idee, sentimenti ed attitudini per coltivare un’atmosfera di fiducia
  - Chiarire i problemi che attanagliano valori, scopi ed obiettivi
  - Mettere a fuoco ciò che è giusto, non ciò che è sbagliato
  - Cercare vie alternative per risolvere i problemi
  - Indagare l’uso di inchieste di apprezzamento
  - Se necessario chiedere aiuti esterni
  - Costruire la possibilità di valutare le soluzioni possibili

Conclusioni

La formazione infermieristica dovrebbe quindi prevedere l’acquisizione di tali competenze in quanto la **relazione** è un processo chiave che permette il funzionamento operativo del gruppo di lavoro grazie non solo allo **scambio di informazioni** ed al raggiungimento degli obiettivi, ma favorendo la **collaborazione**, la **fiducia** e la **coesione**. È essenziale indurre nei membri del gruppo una consapevolezza sulla necessità di possedere delle **competenze relazionali** che favoriscano **l’integrazione** e la **reciprocità**: tutto ciò risulta fondamentale soprattutto in un contesto di cura ove a volte i vissuti sono così densi di sofferenza da bloccare le relazioni, la comunicazione, il supporto tra gli operatori.

Grazie