



AGGIORNAMENTO
PROFESSIONALE

ESPERIENZA DI TEAM BUILDING: COSTRUZIONE DI UNA SQUADRA EFFICACE IN UN CORSO DI LAUREA IN IGIENE DENTALE

TEAM BUILDING EXPERIENCE: DEVELOPING A HIGH-PERFORMANCE
STAFF IN A DENTAL HYGIENE DEGREE PROGRAM

Marzia Segù
Micaela Vitaliano
Vittorio Collesano

Università degli Studi di Pavia, Corso di Laurea in Igiene Dentale, Direttore: professor V. Collesano

RIASSUNTO

Obiettivi Far conoscere in modo più profondo, aumentare la fiducia nei propri colleghi, migliorare il livello di collaborazione, stimolare la creatività, favorire la comunicazione tra studenti e tutor e tra studenti e studenti di un Corso di Laurea in Igiene Dentale.

Materiali e metodi Realizzazione di una giornata di Team Building in un setting outdoor.

Risultati 32 studenti, tutor e coordinatore didattico nel Parco del Castello di Pavia si sono messi in gioco parlando di sé, partecipando a team game e fasi di debriefing.

Conclusioni L'esperienza formativa ha permesso di trasformare un gruppo di studenti e tutor in una squadra.

ABSTRACT

Objectives Aims of the study were improving acquaintance; confidence, cooperation, communication, creativity, out of all tutors and students, and students and students of Dental Hygiene Degree Program.

Materials and methods Realize a Team Building outdoor experience.

Results 32 students, tutors and the Coordinator in the Pavia Castle Park put themselves in the game speaking of themselves, taking part in team games debriefing.

Conclusions The teaching experience allowed to transform a tutor and student group in a high-performance team.

PAROLE CHIAVE Formazione del gruppo, rendimento, comunicazione, giochi di gruppo, clima aziendale.

KEYWORDS Team building, performance, communication, group-dynamic games, organizational environment.

INTRODUZIONE

La costruzione del gruppo (team building), nell'ambito delle risorse umane, costituisce un insieme di attività formative, team game, team experience, team benessere (ludiche, esperienziali o di benessere), il cui scopo è la formazione di un gruppo di persone.

Il team building (1-4) è oggi sempre più spesso applicato con lo scopo di ottenere il massimo in termini di performance dei gruppi.

La costruzione del gruppo può avere una valenza formativa, se associata ad un'analisi dettagliata dei bisogni e del clima, a fasi strutturate di debriefing o

semplicemente può avere una valenza ludica, qualora l'obiettivo sia quello di fare divertire il gruppo e dare una sensazione di appartenere ad un team. L'attività stimola a riflettere sull'importanza di lavorare in contesti relazionali piacevoli.

Molti gruppi di lavoro sfruttano le potenzialità date da questa attività quando si trovano di fronte ad un gruppo costituito da poco o quando il gruppo è in crisi o ancora quando è sotto stress o semplicemente non "performa" come ci si attende.

Il team building ha quindi preso in prestito e rielaborato alcune attività ludiche, sportive, teatrali, musicali e così via, divenendo sempre più un contenitore flessibile

ed articolato.

Obiettivi dell'esperienza sono: far conoscere in modo più profondo persone che nel luogo di lavoro si conoscono solo in modo superficiale, aumentare la fiducia nei propri colleghi, migliorare il livello di collaborazione, stimolare la creatività, favorire la comunicazione. L'esperienza viene realizzata con gli studenti del Corso di Laurea in Igiene Dentale dell'Università di Pavia al fine di favorire l'armonia tra i diversi anni di corso. L'obiettivo generale del progetto consiste nell'organizzare e vivere un'esperienza di team building all'interno di un lavoro di formazione imprescindibile per rafforzare lo spirito di squadra e di appartenenza.

MATERIALI E METODI

Viene stilato un programma operativo tramite uno studio pilota che prende avvio a seguito del nulla osta da

parte del Direttore del Corso di Laurea e del consenso informato ottenuto da tutti i partecipanti prima del loro arruolamento nello studio.

Il progetto viene elaborato da un tutor che si occupa della formazione e valutazione degli studenti.

Viene progettata dettagliatamente una giornata di team building che si terrà in un setting outdoor.

Si procede alla pianificazione di: fasi dell'evento, singole attività, materiale necessario, analisi dei costi, discussione con il coordinatore didattico della validità dello schema proposto, organizzazione dei turni e delle lezioni dei partecipanti al fine di avere la presenza di tutto il gruppo.

Quindi vengono selezionati i giochi da effettuare in base agli scopi previsti tra i vari proposti dalla letteratura (5-7).

Vengono realizzati dei sopralluoghi per decidere il setting adatto all'evento outdoor (8).

Vengono preparate le schede di valutazione (tab. 1)

QUESTIONARIO STUDIO DI GRUPPO	Molto d'accordo	D'accordo	Né d'accordo né in disaccordo	In disaccordo	Fortemente in disaccordo
COMUNICAZIONE					
I membri del gruppo comunicano uno con l'altro in modo efficace					
Metto spesso a disposizione ciò che so a beneficio del gruppo					
Generalmente i membri del team non si interrompono uno con l'altro					
Spesso sono in grado di portare al gruppo una visione alternativa e lo faccio					
Le discussioni all'interno del gruppo sono costruttive					
Quando ritengo che il contributo di un altro sia utile, lo dico sempre					
Quando contribuisco al lavoro di gruppo, gli altri lo riconoscono					
DECISIONI					
Il team è in grado di prendere decisioni in modo efficace					
Mi sento in grado di influenzare le decisioni del gruppo					
Solitamente le decisioni vengono prese con il consenso della maggioranza					
CLIMA					
Il gruppo incoraggia le idee nuove e nuovi modi di fare le cose					
I membri del gruppo si rispettano					
C'è un'atmosfera di fiducia tra i membri del team					
EFFICACIA					
Il gruppo è in grado di fare ciò che gli viene chiesto					
Mi sento motivato a fare del mio meglio in questo gruppo					
Sono orgoglioso di fare parte di questo gruppo					
RUOLI E RESPONSABILITÀ					
Tutti i membri del team partecipano attivamente alle attività di gruppo					
Mi è chiaro quale sia il mio ruolo all'interno del gruppo					
Ritengo che il mio comportamento e pensiero influenzi il raggiungimento dell'obiettivo comune al gruppo					
Le responsabilità all'interno del gruppo sono ben distribuite					
ATTIVITÀ PRATICHE					
La giornata ha messo in discussione il mio io					
È migliorata la conoscenza/fiducia degli appartenenti al gruppo					
È aumentato l'affiatamento all'interno del gruppo					
Il gruppo incoraggia le idee nuove e nuovi modi di fare le cose					

TAB. 1 Scheda di valutazione.

dell'evento, che verrà somministrata ai partecipanti al termine della giornata. La valutazione è un processo che consiste in: selezionare "oggetti", formulare giudizi, prendere decisioni sulla base di ipotesi, valori, motivazioni, obiettivi.

L'indicatore aiuta a quantificare, identificare e valutare la situazione attuale di un servizio, è bene riuscire a isolarli e descriverli in modo dettagliato.

Per i nostri problemi prioritari si tratterà essenzialmente di segnalare i criteri che più si prestano per sottolineare il problema. Useremo indicatori di risorse come principale determinante dei risultati del cambiamento oggi in atto in ambito sanitario.

Insieme al coordinatore si sono effettuate sedute di role-playing per simulare la riuscita dell'esperienza.

La progettazione dell'evento richiede scrupolosità ed entusiasmo.

L'ultima fase sarà di raccolta e comunicazione dei risultati. Dopo un periodo di attuazione occorrerà fare il punto della situazione, raccogliere pareri, critiche e consigli.

Spetterà poi al Direttore, con la collaborazione del tutor, fare un bilancio dello stato del progetto.

Si dovranno informare dei risultati anche gli studenti che ne hanno preso parte, al fine di coinvolgerli completamente.

RISULTATI

Per la prima volta in un Corso di Laurea in Igiene Dentale, tutor e studenti si sono confrontati in una giornata di team building, allo scopo di migliorare i rapporti nel gruppo, superare tensioni ed incomprensioni, imparare un modo di stare bene insieme e di lavorare in armonia verso obiettivi comuni.

Il 20 aprile 2011 i ragazzi del Corso di Laurea in Igiene Dentale hanno partecipato alla giornata di team building organizzata per loro al Parco del Castello di Pavia. Il meeting è cominciato con la presentazione dell'evento (scopo della giornata e prove pratiche) da parte del tutor (MV) che ha progettato la giornata e del coordinatore didattico (MS).

Il gruppo era composto da 32 persone (fig. 1).

È stato chiesto agli studenti di pensare ad un lato positivo e negativo di sé, che poteva essere caratteriale e/o estetico e di annotarlo su un foglio insieme alle aspettative per la giornata (fig. 2).

La modalità lessicale con cui sono descritti i giochi di seguito è quella presente nella letteratura di genere.

Il primo gioco è stato il cerchio della fiducia (fig. 3) con l'obiettivo di approfondire lo spirito di squadra, problem solving e leadership.

È una delle tante varianti dei giochi sulla fiducia, nel quale viene aggiunta una componente di 'coccola'. In questo modo viene recuperato uno dei componenti della fiducia nella realtà ovvero avere fiducia in qual-



FIG. 1 Il gruppo di studenti del Corso di Laurea in Igiene Dentale dell'Università di Pavia che ha partecipato alla giornata di team building.



FIG. 2 Analisi del sé e aspettative della giornata.



FIG. 3 Il cerchio della fiducia.



FIG. 4 *Prendersi cura: mano nella mano.*



FIG. 5 *Prendersi cura: spalla-spalla.*



FIG. 6 *Prendersi cura: bendati.*

cuno non è solo un rischio, ma anche un piacere.

Dopo aver messo una musica rilassante di sottofondo, i partecipanti si sono disposti in un cerchio ben sagomato particolarmente serrato. A turno uno si è posto in mezzo, ha chiuso gli occhi e si è lasciato cadere all'indietro. È stato prima frenato nella caduta, poi dolcemente fermato, poi proiettato verso un altro dei partecipanti in cerchio e così via fino a che progressivamente l'abbandono non è stato completo.

Il debrief seguente ha riguardato i temi della fiducia:

- › quali rischi si corrono dando fiducia e quali vantaggi se ne possono ricavare?
- › quanto contano le modalità attraverso cui si chiede fiducia (in questo caso un tocco delicato)?

Il secondo gioco è stato il prendersi cura con l'obiettivo di provare ad affidarsi ad un'altra persona in modo graduale. È stato scelto un percorso in piano, ma con alcuni ostacoli; si sono create delle coppie, che cambiavano ad ogni step del gioco ed in modo alterno un partecipante era bendato e si faceva guidare, l'altro invece guidava.

La difficoltà era data dal fatto che, per i primi due step, la guida poteva usare il solo contatto fisico, poiché gli studenti non potevano parlare tra loro durante il percorso.

La prima prova prevedeva che i ragazzi si tenessero mano nella mano ed insieme percorressero il sentiero delineato (fig. 4); la seconda prova, invece, consisteva nel contatto spalla-spalla (fig. 5); la terza volta, contrariamente a quanto descritto finora, non era previsto alcun contatto fisico, ma il partecipante sbendato stava davanti al collega e lo guidava con le sole parole, mentre lo studente bendato stava dietro e seguiva le istruzioni procedendo con estrema calma (fig. 6).

Il terzo gioco è stato "l'occhi mano bocca": l'obiettivo era la comunicazione, l'ascolto e l'innalzamento dell'attenzione.

Consideriamo questo gioco, dalla letteratura visionata, l'esercizio di team building per eccellenza.

Anche se si svolge in piccoli gruppi permette di evidenziare molto rispetto a metodi di discussione, decisione e comunicazione.

Si sono divisi i ragazzi in gruppi da tre e si è annunciato che in ogni gruppo ci saranno tre ruoli.

Le istruzioni sono state scritte su un grosso foglio visibile a tutti:

- › occhi: l'occhio vede, è muto, può toccare la bocca;
- › mano: la mano non vede, può toccare l'oggetto ma non essere toccata;
- › bocca: non vede, parla, non tocca ma può essere toccata;
- › obiettivo: la mano deve toccare l'oggetto assegnato nel più breve tempo possibile.

In 10, 15 minuti i gruppi hanno dovuto inventare un proprio metodo di comunicazione e fare prove con l'oggetto loro affidato (nel nostro specifico caso era una pallina colorata che riportava il numero del grup-



FIG. 7 Debriefing.

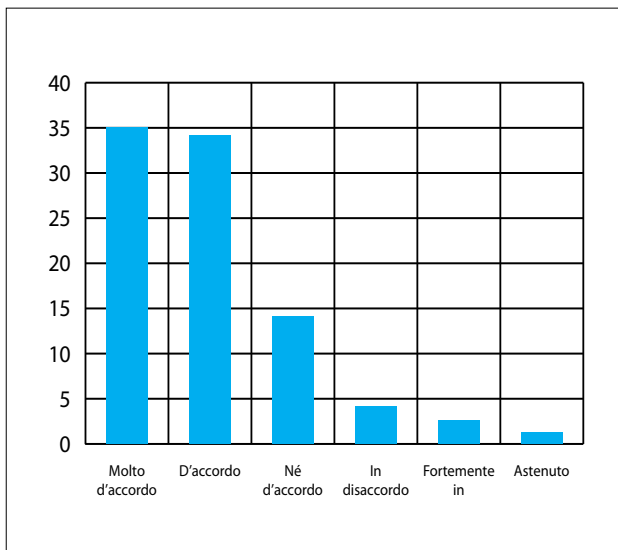


FIG. 8 Risultati sulla valutazione della giornata: sessione attività pratiche del questionario.

po di appartenenza).

Allo scadere del tempo "mano" e "bocca" di ogni trio sono stati bendati ed al via si è cronometrato il tempo di ogni gruppo.

Questo gioco ha avuto bisogno di molto spazio, possibilmente sgombro ed all'aperto. Le uniche difficoltà sono state legate alla necessità di seguire tutti i gruppi per evitare che qualcuno si facesse male, infatti per rendere le cose più semplici è stata 'inserita' una penalità per eventuali incidenti.

Sono stati poi dichiarati i due gruppi vincitori. È poi seguita una discussione e riflessione piuttosto interessante su vantaggi e svantaggi della comunicazione:

- › con o senza feedback: alcuni gruppi lo prevedevano, altri no;
- › continua o discontinua: alcuni comunicano ininterrottamente, altri si fermano tra un'istruzione rile-

vante e l'altra;

- › digitale o analogica: di solito alcuni gruppi si accordano su un codice di 'tocchi', altri spostano fisicamente la bocca.

La giornata si è conclusa con l'esposizione delle proprie impressioni sull'evento appena vissuto e sull'utilità della giornata ai fini di una migliore conoscenza (fig. 7), specie nei casi di individui che non avevano avuto modo di vedersi prima, della costruzione di gruppo sereno, disponibile e con un obiettivo comune.

Dal dibattito è emerso che le aspettative degli studenti all'inizio della giornata erano concordi con i risultati ottenuti alla fine della stessa a livello individuale e di gruppo.

Gli studenti hanno poi compilato un questionario da cui emerge che la quasi totalità dei partecipanti è d'accordo o molto d'accordo sull'efficacia della giornata in termini di discussione di sé, miglioramento della conoscenza/fiducia degli appartenenti al gruppo e incremento dell'affiatamento (fig. 8).

DISCUSSIONE

Questa esperienza scaturisce da un progetto di tesi specialistica nelle professioni sanitarie tecniche assistenziali elaborato sulla base delle conoscenze acquisite nel percorso di studi e realizzato all'interno del Corso di Laurea in Igiene Dentale con lo scopo di armonizzare il gruppo di studenti di diversi anni, tutor e coordinatore.

Il gruppo di lavoro è costituito da un insieme di individui che interagiscono tra loro con una certa regolarità, nella consapevolezza di dipendere l'uno dall'altro e di condividere gli stessi obiettivi e gli stessi compiti. Ognuno svolge un ruolo specifico e riconosciuto, sotto la guida di un leader, basandosi sulla circolarità della comunicazione, preservando il benessere dei singoli (clima) e mirando parallelamente allo sviluppo dei singoli componenti e del gruppo stesso.

Il coordinatore da canto suo deve saper assumere il ruolo di coach nei confronti dei suoi collaboratori allo scopo di ottenere un gruppo di lavoro motivato, agendo attraverso l'empowerment e l'utilizzo di nuovi modelli organizzativi di cui la genesi del progetto. Per poter riuscire in questo intento il coordinatore deve possedere conoscenze e competenze specifiche che consentano l'esercizio di una leadership positiva e l'utilizzo di una comunicazione assertiva che dipende tanto da caratteristiche personali quanto da una formazione sistematica, mirata ed adeguata, in grado di trasformare doti naturali in competenze professionali. Nessun gruppo di lavoro può essere efficace se l'obiettivo che deve raggiungere non è chiaro e ampiamente condiviso dai suoi membri. L'obiettivo di un gruppo di lavoro efficace deve essere definito in termini di risultato, costruito su dati osservabili e risorse disponibili,

espresso in termini chiari, articolato in compiti e infine valutabile. Un obiettivo chiaro e ben esplicitato contribuisce a consolidare l'unione e il senso di appartenenza al gruppo da parte dei suoi componenti e contemporaneamente contribuisce a definire in maniera chiara il rapporto con l'organizzazione, e quindi il clima interno. Attraverso la lettura di articoli e libri è emerso che le metodiche e le finalità del team building, nell'ambito della gestione delle risorse umane, costituiscono un insieme di attività formative, il cui scopo è la formazione di un insieme di persone.

Il cambiamento nel gruppo si configura come un processo complesso che nasce dall'interazione sistemica di molteplici fattori ambientali, organizzativi, personali e tecnologici: gli assetti ed i meccanismi che lo governano sono un tema centrale per comprendere i meccanismi che governano la generazione e diffusione delle novità.

La gestione del cambiamento si configura come un ambito privilegiato di interazione tra la visione tecnico razionale e quella psicologico sociale dell'organizzazione, pertanto tocca tematiche di grande respiro e complessità, come la competitività, l'innovazione, la leadership, l'apprendimento, la creatività, la cultura aziendale, la responsabilità ed altre ancora (9). Si rivela particolarmente importante il processo di apprendimento quale strumento per indurre il cambiamento. Quest'ultimo infatti va a toccare il mutamento delle conoscenze, degli stili relazionali e dei valori condivisi. I benefici sono l'ottimizzazione degli investimenti formativi, il miglioramento della performance organizzativa e l'aumento della credibilità della funzione formazione. Cooke (10) evidenzia la necessità della costruzione di un gruppo affiatato ed efficace nel settore sanitario. Ostermann nel 2010 (11) fece uno studio, obiettivo del quale era di valutare gli effetti di un processo di costruzione del team percepito in un ambiente di lavoro e la soddisfazione del paziente in un reparto di neuroriabilitazione.

Anche Levin (12, 13) parlando specificamente di team odontoiatrici sottolinea l'importanza dell'investimento costante sulla formazione del personale e della costruzione di un buon gruppo di lavoro, tanto quanto l'aggiornamento professionale in termini scientifici.

CONCLUSIONI

In conclusione l'esperienza effettuata, sicuramente inusuale in un teatro accademico, ma basata sul supporto della letteratura scientifica, ha coinvolto studenti e tutor in un progetto di crescita comune.

L'obiettivo di creare amicizia e coesione è stato raggiunto e ne è nata una corale proposta di ripetere l'esperienza ogni anno prima dell'inserimento del nuovo gruppo nell'attività di tirocinio, al fine di far conoscere tutor e studenti e studenti tra di loro in un setting libe-

ro delle rigide, ma necessarie regole comportamentali di un reparto ospedaliero.

BIBLIOGRAFIA

1. Cocco G. *La comunicazione interna. Strategie e strumenti psicologici per le organizzazioni motivanti*. Milano: Franco Angeli; 2008.
2. Pintus P, Petaccia P. *Vincere insieme! Come trasformare un gruppo in una squadra e superare ostacoli e difficoltà*. Milano: Franco Angeli; 2009.
3. Rago E. *L'arte della formazione. Metafore della formazione esperienziale*. Milano: Franco Angeli; 2004.
4. Rotondi M. *Apprendimento emotivo*. Milano: Franco Angeli; 2002.
5. Quaglino GP, Cortese CG. *Gioco di squadra*. Milano: Raffaello Cortina Editore; 2003.
6. Luperini R. *Giochi d'aula. Giochi per cambiare la formazione e favorire il cambiamento*. Milano: Franco Angeli; 2006.
7. Liuzzi M. *La formazione fuori dall'aula. Concetti, metodi e strumenti per un nuovo modello formativo multidimensionale*. Milano: Franco Angeli; 2006.
8. Rotondi M. *Formazione outdoor: apprendere dall'esperienza. Teorie, modelli, tecniche, best practices*. Milano: Franco Angeli; 2004.
9. Rebora G; Minelli E. *Change management. Come vincere la sfida del cambiamento in azienda*. Pisa: Etas; 2007.
10. Cooke J. *A framework to evaluate research capacity building in health care*. *BMC Fam Pract* 2005 Oct 27;6:44.
11. Ostermann T, Bertram M, Büssing A. *A pilot study on the effects of a team building process on the perception of work environment in an integrative hospital for neurological rehabilitation*. *BMC Complement Altern Med* 2010 Mar 9;10:10.
12. Levin RP. *Building better team morale*. *J Am Dent Assoc* 2011 Jul;142(7):855-6.
13. Levin R. *Leadership and team building*. *J Am Dent Assoc* 2005 May;136(5):666-7.