

Elemente organizaționale ale echipei în sistemul de sănătate: componente definitorii și principii de dinamică. Caracteristici ale unei echipe de succes în serviciile de sănătate.

Echipa în serviciile de sănătate - curs opțional
Disciplina de Sănătate Publică și Management
UMF Carol Davila
An universitar 2018-2019
Anul I, Curs 3





Echipa

Echipa = un grup de persoane care se formează și lucrează împreună pentru atingerea unui scop.

Scopul *primar* al echipei:

- facilitarea comunicării dintre indivizi
- coordonarea sarcinilor interdependente

Echipele pot fi:

- Temporare (echipa de proiect, echipa operatorie, etc.)
- permanente (echipa de îngrijire a pacientului cu boli cronice)

Exemple de echipe

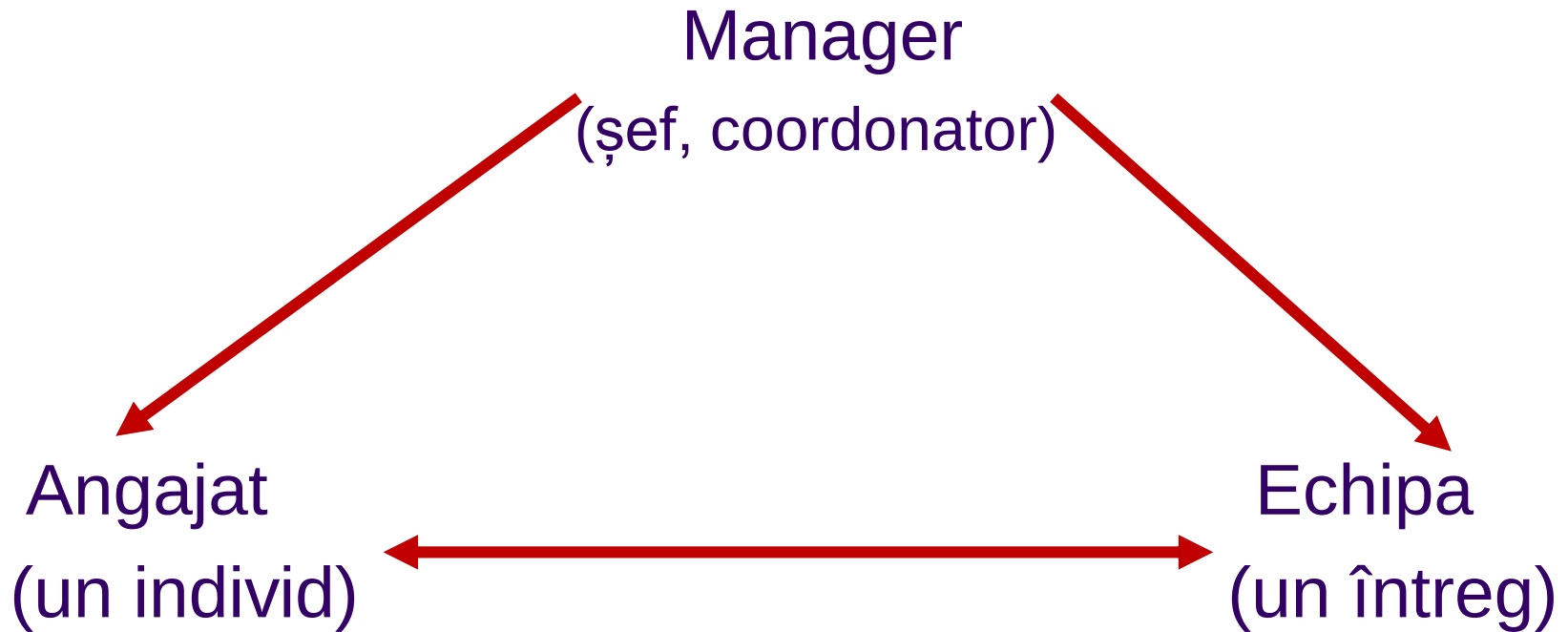


- Execuția diverselor servicii medicale => **echipa operatorie** (chirurghi, anesteziști, asistente, infirmiere)
- Realizarea de proiecte => **echipa de proiect**
- Implementarea de strategii, programe sau metodologii noi => **echipa de intervenție**;
- Conducere => **echipa managerială**, formate din managerii de nivel superior



Echipa

Triunghiul relațional (Hirschhorn)





Grup de lucru vs. echipă

- **Grupul de lucru** – două sau mai multe persoane posibil cu interese diferite, din aceeași organizație sau din organizații diferite, care interacționează frecvent și lucrează împreună pentru un scop/interes comun fără a renunța la obiectivele/ interesele individuale sau ale organizației de proveniență (diferiți stakeholders – “posesori de miză”).

Exemplu: Grupul de lucru pentru elaborarea strategiei pentru sănătate 2014-2020;

- **Echipa** = un grup de persoane care se formează cu un scop comun, interesele individuale fiind subordonate intereselor și atingerii scopului echipei.



Definirea scopului și obiectivelor

- **SCOP** = enunț prin care se stabilește rezultatul așteptat ca urmare a activității echipei - **CE?**
- **OBIECTIVE** = activitățile ce trebuie parcurse pentru atingerea scopului: **Cum, Unde, Cât**, în ce măsură se va realiza?
Când se așteaptă rezultatul ?
- Obiectivele trebuie să fie **SMART** :
 - S**pecifice
 - M**ăsurabile
 - A**decvate scopului
 - R**ealiste, realizabile
 - T**imp (limită de timp)

Dinamica echipei



- Modul în care se formează, se dezvoltă și funcționează echipa este o parte importantă a mediului de lucru pentru că influențează:
 - îndeplinirea obiectivelor
 - climatul de lucru
 - performanța echipei
 - performanța individuală
 - stabilitatea angajaților
 - reputația organizației.

Modelul de dezvoltare a echipei (modelul Tuckman)



- **Stadiile de dezvoltare a unei echipe:**
 - Formarea
 - Furtuna
 - Normarea
 - Executarea sarcinilor/Îndeplinirea obiectivelor
 - Dizolvarea (adăugată ulterior de către autor)

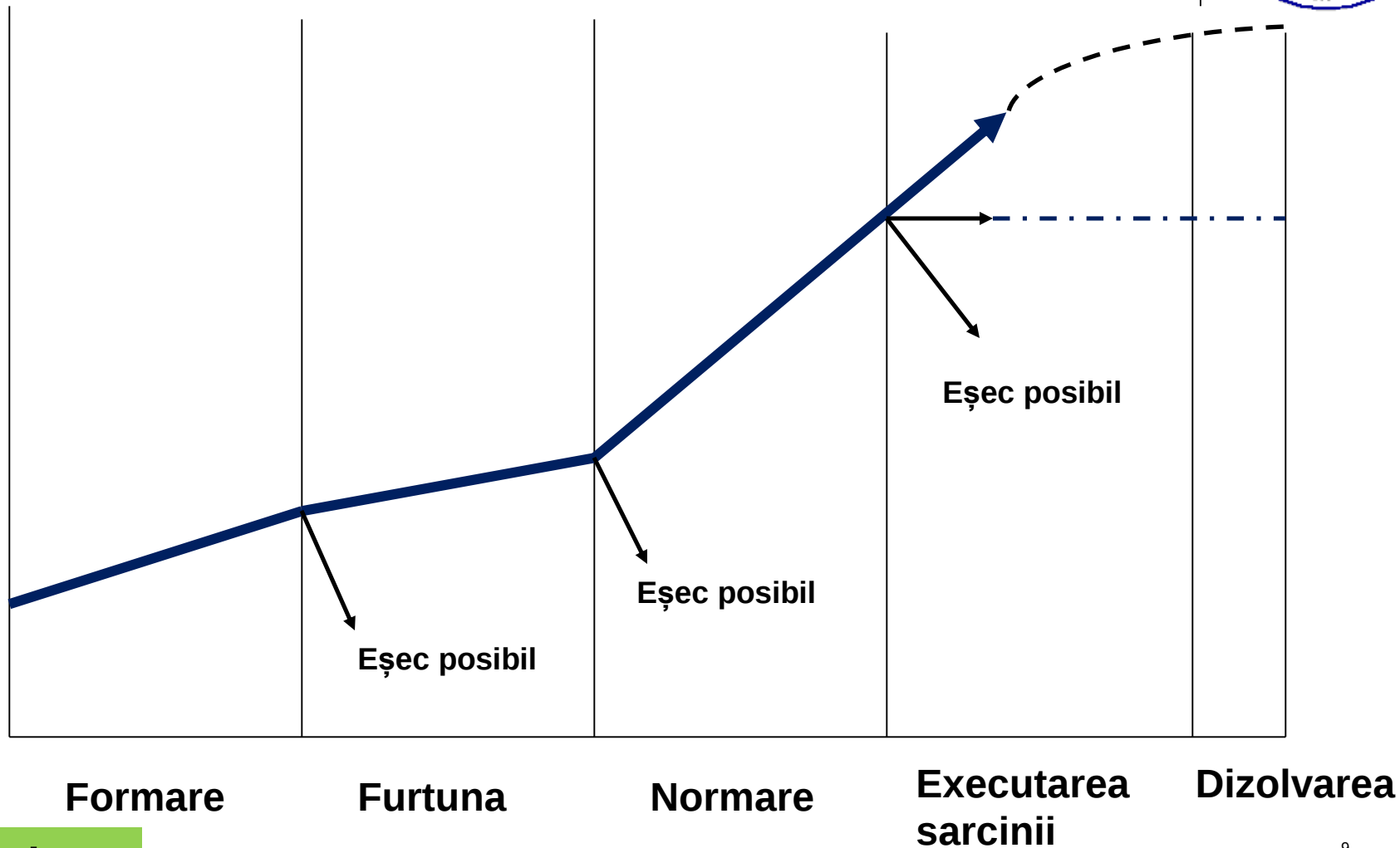
Stadiile dezvoltării echipei



Maturitate



Imaturitate



Stadiul 1 – Formarea (echipa imatură)

- Caracteristici:

- etapa de cunoaștere și evaluare reciprocă
- discuții despre țeluri și obiective
- stabilirea procedurilor de lucru

- Responsabilitățile managerului echipei :

- prezentarea scopului, obiectivelor
- prezentarea rolurilor și responsabilităților în echipă



- **Roluri** - poziții funcționale necesare îndeplinirii scopului – **Cine?**
- **Responsabilități** - ce ar trebui să facă fiecare membru al echipei – **Ce?**

Stadiul 2 – Furtuna (echipa fracționată)

- Caracteristici:

- etapa conflictuală
- sunt puse în discuție prioritățile, obiectivele, modul de lucru, conducerea;
- începe lupta pentru afirmare și impunere a punctelor de vedere personale.



- Responsabilitățile managerului:

- mediază conflictele
- facilitează comunicarea între membrii echipei.



Stadiul 3 – Normarea (armonizarea)



- Caracteristici:

- echipa reușește să ajungă la un consens privind modul de lucru, cum se iau deciziile, cum se realizează comunicarea;
- sunt stabilite normele de comportament și performanță;
- apare *spiritul de echipă*.

- Responsabilitățile managerului echipei în această etapă:

- coordonarea procesului de stabilire a regulilor și obținere a consensului;
- explicarea regulilor privind posibilele stimulente sau penalizări.

Stadiul 4 – Executarea sarcinii (etapa funcțională)



- Caracteristici:
 - stadiul de maturitate al echipei
 - fiecare membru și-a înțeles și acceptat rolul
 - concentrare asupra îndeplinirii sarcinilor, productivitate și eficiență
 - nivel ridicat de putere și de coeziune.
- Responsabilitățile managerului echipei în această etapă:
 - coordonează activitatea
 - monitorizează îndeplinirea sarcinilor și obiectivelor
 - poate acorda stimulente sau penalizari

Stadiul 5 - Dizolvarea

Echipele se pot destrăma:

- ***prin îndeplinirea obiectivelor*** – în cazul echipelor formate pe perioade limitate de timp – Ex.echipa operatorie pentru o intervenție chirurgicală dificilă și rară, echipele de proiect.
- ***prin schimbarea structurii echipei*** – când unul sau mai mulți membri părăsesc echipa, voluntar sau involuntar;
- ***prin dispariția scopului*** – schimbarea contextului (ex. decesul pacientului), schimbarea priorităților, etc.
- ***prin epuizarea resurselor*** – ex. dispariția liniei de finanțare.

Factorii care determină performanța echipei



1. Dimensiunea echipei
2. Scop și obiective clare și cu sens
3. Modalitatea de selecție a membrilor echipei
4. Rolurile în cadrul echipei (definite și înțelese corect)
5. Mediul extern - condiții de lucru, climat, cultura organizației
6. Accesul la resurse – materiale, financiare, timp.
7. Comportamentele și comunicarea în echipă.
8. Managerul

1. Dimensiunea echipei

- Depinde de natura obiectivului de îndeplinit:
 - **Echipe mari** (10-12 membri) – selectie bazată pe aptitudini, mai multe competențe/talente dar mai greu de condus, tind să se divizeze în subgrupuri;
 - **Echipe mici** (<7 membri) – viteza mai mare de rezolvare a sarcinilor, participare și coeziune, mai ușor de condus.
- Cercetările arată că **numărul optim de membri pare să fie între 5 și 7** (sub 5 – roluri neacoperite, echipele cu peste 12 membri tind să devină ineficiente).



2. Scop și obiective clare și cu sens

- Scop și obiective **clare, înțelese și asumate**;
- Importanța realizării obiectivelor pentru echipă și organizație clar explicată - sarcina/ obiectivele de îndeplinit **realiste și importante**, cresc șansele de succes prin creșterea motivației (acțiune cu sens);
- Sarcina/obiectivele trebuie să ofere echipei un **grad potrivit de provocare** – sarcinile prea grele generează frustrare, cele prea ușoare demotivează.



3. Modalitatea de selecție a membrilor echipei

- Persoanele care compun **echipa trebuie să prezinte abilitățile, cunoștințele și experiența necesare îndeplinirii sarcinilor**:
 - abilitatea de a lucra în echipă, flexibilitatea, capacitatea de a asculta opinia celorlalți;
 - capacitatea de a armoniza dorințele și interesele personale cu interesul comun.
- **Cunoștințe** (ce știu să facă) și **Competențe și abilități** (ce pot să facă) individuale complementare – care se completează reciproc;
- Combinația optimă între **“omul potrivit la locul potrivit”** și **dorința /oportunitatea de a învăța** (ieșirea din zona de confort).



4. Rolurile membrilor echipei

- Gradul de eficacitate al unei echipe depinde în mare măsură de capacitatea membrilor echipei de a îndeplini anumite roluri “cheie” în cadrul acesteia.
- O echipa eficace trebuie să “acopere” un număr de roluri, care pot fi diferite în funcție de scopul echipei;
- Echipele care oferă servicii medicale au:
 - **coordonator** – care de regulă este medic
 - **membri** cu roluri diferite în funcție de particularitățile serviciului/ cazului/contextului.
- Rolurile în echipele din sistemul de sănătate vor fi descrise pe larg într-un curs ulterior.

5. Mediul de lucru în organizațiile în care funcționează echipele



Condițiile de mediu se referă la:

- Condițiile fizice de lucru
- Cultura și climatul organizațional



- Rezultate ale diverselor cercetări au arătat că **intervențiile care îmbunătățesc condițiile de lucru au impact pozitiv asupra siguranței pacientului.**
- Pentru a funcționa la parametri optimi, echipele au nevoie de **suport și recunoaștere din partea organizațiilor în care funcționează.**

5.a.Cultură și climat organizațional

- **Cultura organizațională** - set de norme și valori ale organizației, care îi ajută pe membrii ei să înțeleagă scopul, modul de acțiune și ceea ce se consideră a fi important.

(RW. Griffin, 2011)

Suntem influențați de organizațiile în care lucrăm și le putem influența, la rândul nostru.



- **Climatul organizațional** – totalitatea caracteristicilor interacțiunilor între membrii unei organizații, între departamentele acesteia și între organizație și mediul extern.
- **Percepția angajaților** asupra culturii, sentimentele induse angajaților de de mediul de lucru și felul în care membrii grupului interacționează între ei sau cu alți *actori* din mediul extern.



5.b. Componente ale culturii organizaționale în serviciile de sănătate

• Parte vizibilă:

➤ Produse fizice:

- arhitectura clădirilor
- amenajarea spațiilor
- vestimentația
- însemnele
- sigla, etc.

➤ Limbaj utilizat

- sloganuri

“Facem România bine!”

- narative/ povești de succes .



SPITALUL
CLINIC DE URGENȚĂ PENTRU COPII
GRIGORE ALEXANDRESCU



Multă sănătate



SPITALUL MUNICIPAL DE URGENȚĂ
MOINEȘTI
... cu oameni de excepție



5.c. Componente ale culturii organizaționale în serviciile de sănătate

- **Parte vizibilă:**

- **Comportamente** - obișnuințe, tradiții.
- **Eroi ai organizației** – lideri, mentori, modele.



- **Parte invizibilă:**

- valori, credințe, norme
- “pacientul în centrul atenției”*
- idei promovate





6. Accesul la resurse

- Pentru a îndeplini cu succes sarcinile, membrii unei echipe au nevoie de acces în timp util la **resursele materiale, financiare și de timp necesare;**
- Cel mai ușor mod de a controla, demotiva și scădea eficiența unui grup este de a-l priva de resursele necesare;
- Accesul echitabil la resurse în interiorul / între membrii echipei;
- Remunerarea echitabilă a membrilor echipei și participarea la beneficii ca stimulent al performanței.

7. Comportamente în echipa eficientă



- Atmosfera relaxată, fără tensiuni;
- Toți membrii echipei sunt implicați și interesați;
- Deciziile odată luate sunt respectate;
- Sarcinile și obiectivele grupului sunt înțelese și acceptate
- Sarcinile sunt clar distribuite și au termene realiste;
- Toți membrii se angajează în îndeplinirea sarcinilor;
- Oamenii se ascultă reciproc și ideile sunt exprimate liber;
- Critica este constructivă și nu este de natură personală;
- Nu apar lupte pentru putere – **important nu este cine are controlul, ci cum se rezolvă problemele!**



8. Managerul echipei

Un bun manager de echipă ar trebui:

- Să cunoască foarte bine membrii echipei;
- Să aibă viziune;
- Să poată implementa rapid decizii importante;
- Să fie flexibil și adaptabil, dar și **ferm**;
- Să fie capabil să delege sarcinile potrivite membrilor echipei;
- Să fie capabil să motiveze membrii echipei;
- Să poată transforma un grup de oameni într-o echipă.
- Să sesizeze rapid disfuncționalitățile din cadrul echipei;
- Să poată gestiona conflictele;



Disfuncționalități în echipă

- În orice echipă este de așteptat să apară la un moment dat un anumit nivel dezacord sau lupta “de culise”;
- Lencioni 2012: 5 cauze majore de disfuncționalitate în echipă:
 1. Absența încrederii
 2. Teama de conflict (ascunderea realității)
 3. Incapacitatea de a ajunge la un compromis
 4. Evitarea asumării responsabilității
 5. Lipsa de atenție acordată rezultatelor.

Consecințe ale disfuncționalității în dinamica echipei medicale



- Mai mult de 70% dintre erorile medicale sunt datorate disfuncționalităților în dinamica echipei!

(Mitchell R, 2014)

- Mediul de lucru în care se acordă îngrijirile de sănătate este unul foarte complex și solicitant;
- Dacă este afectat modul de comunicare și cooperarea al celor care acordă îngrijiri de sănătate, suferă pacientul.

- Disfuncționalitățile echipei de îngrijire medicală pot duce la ***suprasolicitare, stres, scăderea capacității de muncă, iritabilitate, demotivare – suferă membrii echipei!***



Intervenții pentru corecția disfuncționalităților în echipă



“O echipă disfuncțională e ca un braț fracturat – tratamentul e întotdeauna dureros și uneori este necesară refracturarea pentru reducerea corectă. Refracturarea este întotdeauna și mai dureroasă decât fractura inițială, pentru că trebuie făcută intenționat”

Patrick Lencioni, 2012

Probleme în dinamica echipei (I)



Exemplul 1:

Un nou membru în echipă poate fi motiv de apariție a unor fricțiuni cu/între vechii membrii ai echipei. Ca rezultat, ei resping orice nouă idee a acestuia.

Identificarea problemei:

Evaluarea situației relevă faptul că există o neînțelegere privind rolul acestuia în echipă. *Fișa lui de post* cuprinde alte responsabilități decât se așteptau ceilalți să aibă, care parțial se suprapun cu ale altor membri.

Soluția:

O întâlnire dedicată în cadrul căreia, în mod transparent și democratic, rolurile, sarcinile și responsabilitățile fiecăruia sunt clarificate și agreeate.



Probleme în dinamica echipei (II)

Exemplul 2

Un membru al echipei se eschivează mereu de la îndeplinirea sarcinilor. Sarcinile sunt preluate de alți colegi, fapt ce generează frustrare, nemulțumiri, oboseală, iritabilitate, probleme de comunicare în echipă.

Identificarea problemei:

Evaluarea situației relevă faptul că există două probleme - o problemă legată de modul de distribuire a sarcinilor (prea multe sarcini pentru persoana respectivă) și una de comportament – nu îndeplinește sarcinile deoarece este frustrat și consideră că sunt prea multe.

Soluția:

Întâlniri de lucru care vor permite o exprimare opiniilor privind ceea ce s-a întâmplat și care sunt consecințele. Vor fi rediscutate modul de împărțire a sarcinilor și normele de comportament, până la un nou consens



Avantajele lucrului în echipă

“ Lucrul în echipă este secretul ce face ca oamenii obișnuiți să poată obține rezultate neobișnuite.”

Ifeanyi Onuoha, 2011

- **Cumulează serie de aptitudini și experiențe** pentru a soluționa unele probleme sau îndeplini anumite sarcini.
- Oferă posibilitatea oamenilor de **a învăța** unul de la celălalt.
- Furnizează **un anumit grad de autonomie** față de restul organizației.
- Determină formarea unui **mediu în care oamenii se sprijină reciproc, se antrenează și își oferă motivații.**

Limitele lucrului în echipă

- ***Tendința la izolare*** față de alte echipe sau de restul organizației poate duce la apariția unor obiective neconcordante între cele două entități;
- Pot apărea ***fenomene de “gândire de grup”*** în cadrul echipei, ce pot duce la percepții viciate asupra mediului și, prin urmare, la decizii greșite;
- Pot apărea ***conflicte competitive*** – atât interne, între membrii, cât și externe – cu alte echipe din cadrul aceleiași organizații;
- Poate exista ***tentația de a lăsa sarcinile pe umerii celorlalți membri ai echipei*** – sursă de frustrare și conflict.



Elemente definitorii ale echipei eficiente în serviciile de sănătate

- Coordonarea eforturilor membrilor echipei;
- **Performanța echipei > Performanța individuală;**
- Spiritul de echipă;
- Tratatament egal între membrii echipei;
- Comunicare permanentă;
- Decizii prin consens, sarcini și roluri acceptate;
- Capacitatea de a lucra armonios când se schimbă unii membri ai echipei sau șeful.

**ARMONIE și ECHILIBRU
în asumarea și exercitarea ROLURILOR!**

Q & A





VĂ MULȚUMESC PENTRU ATENȚIE!