

L'importanza degli addetti aziendali e di un buon coordinamento con i soccorritori esterni per una efficace gestione dell'emergenza

GIORGIO SCLIP

RESPONSABILE SERVIZIO PREVENZIONE, PROTEZIONE E DISABILITÀ UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI TRIESTE
MEMBRO DEL FOCAL POINT PER L'AGENZIA EUROPEA PER LA SICUREZZA E LA SALUTE SUL LAVORO

LO SPIRITO DI SQUADRA

“La forza del lupo è il branco, e la forza del branco è il lupo” è una delle immagini che Rudyard Kipling dipinge nel suo famoso Libro della giungla. Immagine è spesso ripresa da numerosi allenatori in ambito sportivo. Uno su tutti Julio Velasco allenatore noto per aver ottenuto grandi successi con la nazionale italiana di pallavolo nei primi anni novanta.

In prima battuta è possibile dire che una squadra è fondamentalmente un gruppo, ovvero un insieme di persone che interagiscono fra loro influenzandosi reciprocamente e condividendo consapevolmente, interessi, obiettivi in quadro predefinito e noto di norme di comportamento. A breve vedremo come la differenza tra gruppo e squadra in realtà è più profonda.

Il lavoro di squadra è uno sforzo di collaborazione tra i giocatori che vi appartengono per il raggiungimento di un traguardo comune.

Senza il supporto dell'intero gruppo nessuna squadra potrà mai raggiungere mete importanti. La squadra vincente, infatti, è quella

i cui componenti riconoscono che se uno di loro ha successo, è l'intera squadra a beneficiarne: nel gruppo ogni giocatore ha dei ruoli determinanti e con il suo modo di essere, di pensare e agire, può irrobustirlo o disgregarlo.



FIGURA 1 – La forza del lupo è il branco, e la forza del branco è il lupo

Per raggiungere questo obiettivo, è essenziale che l'allenatore faccia ricorso a tutte le sue risorse psicologiche, usando ogni mezzo a sua disposizione per sviluppare un forte spirito di squadra fra i suoi giocatori.

Egli deve incoraggiare il lavoro di gruppo e l'altruismo, portare ogni giocatore a "rinunciare" alla gloria personale, all'egoismo, all'invidia e intervenire prontamente per smorzare sul nascere i possibili comportamenti negativi dei suoi.

Deve lavorare efficacemente, in modo da consentire che nel gruppo si possano liberamente esprimere i talenti individuali e far sì che esista sempre una sana competizione tra i giocatori. Tutto ciò deve essere conseguito senza il generarsi di assurde rivalità controproducenti che potrebbero rovinare la serenità dello spogliatoio.

Nessuno deve, in alcun modo, sentirsi "escluso" dal gruppo. La squadra vincente ha bisogno anche dell'apporto del ragazzino ultimo arrivato.

A volte può capitare che i rapporti interpersonali all'interno della squadra, per vari motivi inizino a logorarsi; per impedire che ciò possa avvenire, l'allenatore deve essere particolarmente bravo a saper comprendere il gruppo in tutti i suoi complessi aspetti, avvertire eventuali malumori al suo interno e quindi individuare quei

piccoli nuclei che possono destabilizzare la serenità dello spogliatoio stesso.

Il gruppo può arrivare a mutare la sua fisionomia per vari aspetti che possono essere originati dalla rottura dei rapporti interpersonali, dalle critiche esterne, dal cambiamento in corsa degli obiettivi.

Un allenatore riesce, in ciascuna di queste circostanze, a mantenere sempre alta la concentrazione al suo interno affinché continui a regnare l'armonia e lo spirito di gruppo, proteggendo lo stesso sempre e comunque.

Per arrivare a questo, è importante che l'allenatore sappia sviluppare il senso del "noi", una condizione fondamentale, sia perché nasca un collettivo funzionante e vincente, sia per elogiare o criticare il gruppo; infatti, quando il tecnico riunisce il suo staff per fare il punto della situazione, con l'uso del "noi", rafforza notevolmente lo spirito di collaborazione tra i suoi componenti, senza dover sempre apparire come l'antipatica figura autoritaria che sta al di là della barricata.

In caso di vittoria, anziché ad esempio dire: "avete fatto come vi ho detto io e abbiamo vinto" un buon allenatore utilizza un approccio del tipo: "ricordate che in campo siete andati voi e siete voi che avete vinto la partita, io vi ho soltanto impartito alcuni consigli e vi ho messo nella condizione di sfruttare meglio le vostre potenzialità, ma il merito principale è solo ed esclusivamente vostro"; con un simile atteggiamento di umiltà l'allenatore riuscirà sicuramente a farsi ben volere e a godere pienamente della stima del gruppo.

In caso di sconfitta, un allenatore che ha la forza di assumersi la responsabilità dei risultati della propria squadra non dovrà pensare: "abbiamo perso perché non hanno fatto quello che avevo detto loro nello spogliatoio" ma bensì "abbiamo perso perché non sono riuscito ad essere particolarmente convincente quando ho dato loro le istruzioni tattiche per la partita".

Il lavoro del gruppo può essere definito con delle mete cioè degli obiettivi comuni a cui si prefigge di arrivare il gruppo o con norme cioè regole di comportamento che vengono condivise all'interno del gruppo, che costituiscono un insieme di "leggi" della squadra.

Senza obiettivi di lavoro ben definiti il gruppo non può avere successo; tutti i componenti della squadra devono aver ben chiaro

gli obiettivi preposti dall'allenatore e durante gli allenamenti, la squadra deve verificare costantemente il progresso che fa rispetto al raggiungimento degli obiettivi stabiliti.

La motivazione personale del giocatore è il punto di partenza per poter cercare di ottimizzare il rendimento del gruppo nel raggiungimento di un obiettivo comune.

Ed è qui che ancora una volta entra in scena la figura dell'allenatore, il quale deve saper analizzare singolarmente ogni giocatore per poter arrivare a quelle che sono le motivazioni generali del gruppo.

Ciascuno dei suoi componenti, infatti, ha un proprio stimolo personale che gli permette di dare il meglio di sé e il compito dell'allenatore è proprio quello di riunire e convogliare queste motivazioni nella squadra per ottenere il miglior risultato possibile.

L'allenatore deve dare il massimo in termini di attenzione, importanza e coinvolgimento ad ogni singolo giocatore, indipendentemente dal fatto che ci siano atleti che scendono in campo più spesso di altri o che le capacità del singolo sono oggettivamente diverse.

Squadra e gruppo, non sono la stessa cosa e non vanno confusi. Il gruppo è l'elemento alla base della squadra. Il GRUPPO si forma svolgendo un'attività in comune: ad esempio, una classe scolastica, le persone appartenenti a un Dipartimento, a un gruppo di lavoro, oppure l'insieme degli addetti di primo soccorso, antincendio e all'assistenza ai disabili in caso di emergenza che compongono la squadra di emergenza aziendale (squadra non gruppo, tra un attimo ci arriviamo...) per ogni singolo edificio anche della nostra Università.

Nel gruppo l'individuo ha dei ruoli, ma spesso non ben delineati, attribuitigli spontaneamente dagli altri componenti. Inoltre non c'è un unico leader, perché dipende delle attività svolte.

Il gruppo è un'entità propria: cioè la sua caratteristica non deriva necessariamente dalla somma delle caratteristiche degli individui che compongono il gruppo, ma bisogna ricercarla nelle dinamiche che si creano al suo interno. È necessario verificare come ciascun individuo funziona nel gruppo e non come è fatto, se ha talento, oppure se ha un certo carattere, o se è coerente ad un certo metodo di lavoro.

Una SQUADRA rispetto ad un gruppo è caratterizzata dai ruoli, che devono essere ben definiti. In funzione del tipo di gioco che si

vuole fare, della tattica che si intende applicare. È inammissibile, ad esempio, che un terzino vada a fare la punta soltanto perché il centravanti non segna. Questo implica accettare anche i limiti, i difetti, gli errori dei compagni. Ciascun giocatore deve avere e rispettare il ruolo assegnatogli dall'allenatore, dal capo, dal coordinatore.

I gruppi che diventano squadra e che riescono a possedere un forte spirito di squadra, sono quelle che poi ottengono anche i maggiori successi.

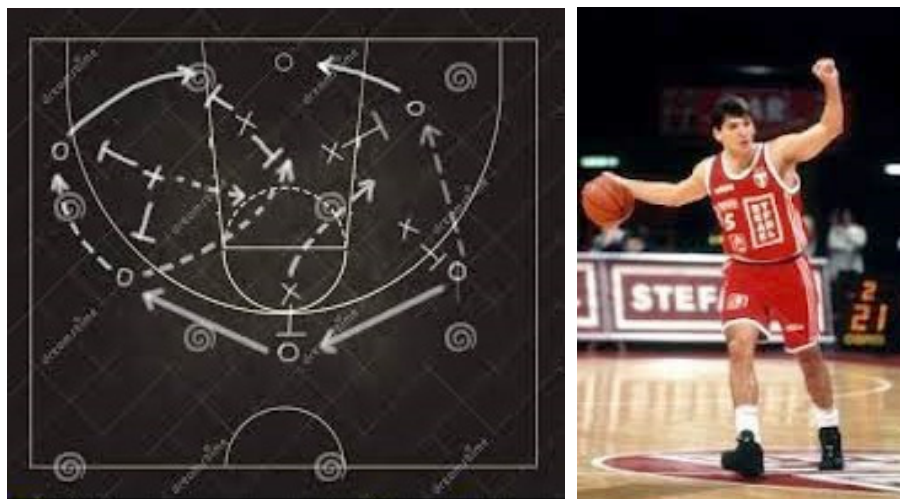


FIGURA 2 - La tattica è il valore aggiunto all'interno della squadra

Un grande allenatore è colui che non fa muovere un giocatore secondo le proprie intenzioni, ma quando insegna ai giocatori a muoversi per conto loro. L'ideale assoluto, che come tale quasi mai raggiungibile, viene nel momento in cui l'allenatore non ha più nulla da dire, perché i giocatori sanno già tutto quello che c'è da sapere.

Tutti nella squadra devono conoscere, oltre alla **TECNICA** anche la **TATTICA**.

La tecnica è la base, l'imprescindibile punto di partenza. La tattica è il valore aggiunto all'interno della squadra, che va costruita con un obiettivo chiaro e con un gioco conosciuto da tutti.

Il vero salto di qualità una squadra lo compie quando vi è armoniosa integrazione tra tecnica e tattica. In questo modo a partire da un linguaggio comune si lascia lo spazio alla flessibilità, al colpo di genio, all'intuizione, che può, con ordine, spesso risolvere situazioni apparentemente senza via d'uscita.

In questo il coordinamento assume un ruolo di fondamentale importanza.

GESTIONE DELL'EMERGENZA:

DALLA CULTURA DELL'ALIBI ALLA MENTALITÀ VINCENTE

Quanto detto fino ad ora vale nello sport ma anche e perché no in una squadra di emergenza aziendale, sia nelle proprie dinamiche interne, sia nei confronti dei soccorritori esterni con i quali è anche necessario dividerne i principi al fine di ottimizzare le azioni da compiere con l'obiettivo di ottenere risultati efficaci.

L'emergenza è una situazione connessa al manifestarsi di un evento, un fatto o una circostanza, che innalza sensibilmente e in modo repentino il livello di criticità rispetto al livello che caratterizza la condizione ordinaria e che richiede interventi eccezionali per la sua gestione. Richiede una risposta rapida e altamente strutturata. Il termine emergenza indica "l'emergere" di una condizione critica come alterazione di uno stato o di una condizione di normalità che porta come conseguenza la richiesta di interventi eccezionali di gestione.

La gestione di un'emergenza è quindi l'insieme di azioni mirate a riportare, nel tempo più breve possibile, la situazione in condizioni di non criticità e di controllabilità, salvaguardando l'incolumità delle persone, l'integrità delle cose e cercando di mantenere, se fattibile, la funzionalità dei sistemi e l'efficacia delle prestazioni ritenute essenziali.

Ogni emergenza è una storia a se, diversa da un'altra e non tutto è prevedibile, e per questo potrebbe essere richiesto di cercare di dare una risposta oltre che a situazioni codificate anche ad una domanda inaspettata.

L'emergenza non sempre ma spesso è legata all'urgenza e cioè richiede un sollecito interessamento ovvero interventi, decisioni, soluzioni immediati e improcrastinabili;

Il termine urgenza indica la necessità di porre in atto un'azione pronta e risolutiva come risposta ad una situazione che ne ha determinato l'esigenza. L'elemento caratterizzante è la RAPIDITÀ D'INTERVENTO O DI RISPOSTA.

Come prepararsi per essere in grado di rispondere adeguatamente? Utilizzare sempre un percorso e delle procedure codificate o affidarsi all'improvvisazione? Come nello sport, bisogna passare dalla procedura allo schema di gioco, saper improvvisare per creare azioni e risposte contestualizzate coordinate ed efficaci un buon uso della creatività e improvvisazione collettiva entro un schema rigoroso condiviso che corrisponde al gioco di squadra, all'armonia d'insieme. Per riuscirci servono capacità di lettura e capacità di risposta.

“L'unione fa la forza” potremmo dire; Aristotele diceva che “l'insieme è più della somma delle sue parti” il gioco di squadra fa la differenza anche nel trovare nuove soluzioni.

È in caso di difficoltà che si vede se c'è davvero lo spirito di squadra. Quando le cose vanno bene è semplice rispettare i ruoli, quando invece vanno male si innesca un meccanismo basato sul tentativo di dimostrare la propria innocenza, tra mille alibi e giustificazioni, e la colpevolezza degli altri. Molto dipende dal clima creato dai vertici aziendali, soprattutto sul modo di interpretare un errore. Il problema è quando l'errore viene visto come una dimostrazione d'incapacità e non come degli strumenti d'apprendimento.

L'ALIBI, oltre a distruggere l'armonia, impedisce di progredire, di imparare. È una situazione che si trova ovunque. L'errore segnala la necessità di apportare modifiche, la scusa, invece, impedisce di mettere in moto delle risorse che, a volte, non si sa neppure di avere”.

Nel romanzo “I Promessi Sposi” di Alessandro Manzoni, Don Abbondio si giustifica dicendo: “Se uno il coraggio non ce l'ha, non se lo può dare”. Ma allora quanto contano le motivazioni? Affinché i ruoli, il gruppo, la squadra funzionino è chiaro che la motivazione è un elemento fondamentale.

Motivazione che non deve essere astratta.

Ci sono almeno tre tipi di motivazione: quella di base, quella economica e quella della sfida:

- la motivazione di base è fare ciò che piace. Di conseguenza, quando si costruiscono le squadre, bisogna scegliere gente a cui piace quel ruolo. In ogni modo è possibile migliorare le condizioni di lavoro, l'ambiente (ad esempio un ufficio accogliente, la comodità per raggiungere il posto di lavoro), concedere gratificazioni, al fine di rendere più soddisfatti di ciò che si svolge. In questo gli americani sono dei maestri, per quanto li riguarda: meglio si vive, più si rende. In Italia su questi argomenti la strada è ancora lunga.... Un buon allenatore deve cercare di mettere, se può, un giocatore nel posto in cui sa che gli piace stare;
- la motivazione economica è molto importante, i premi, le incentivazioni sono un ottimo stimolo. Ma diventa negativa quando si richiede di far gioco di squadra e poi il guadagno va soltanto alla proprietà;
- la motivazione della sfida assume un ruolo fondamentale, non tanto riguardo agli impegni quotidiani, quanto ai grandi compiti. Le persone soprattutto in una società decisamente omologata come l'attuale, ha bisogno di emozioni, di sentirsi parte di qualcosa che va al di là della routine di tutti i giorni, di competere per un'impresa straordinaria. Questo a maggior ragione nel mondo del lavoro.

È importante creare una MENTALITÀ VINCENTE. Mentalità vincente che si crea vincendo, facendo cioè esperienze positive che rafforzino la convinzione nelle proprie conoscenze e nei propri mezzi.

Ma come si fa a vincere? Esistono tre tipologie di vittoria:

- la prima è quella contro i propri limiti e i difetti. La funzione del capo è fondamentale: deve porre obiettivi facilmente raggiungibili, in maniera da far fare un passo alla volta e, soprattutto, deve dare aiuto a risolvere i difetti.

- la seconda è superare le proprie difficoltà; per questo serve allenamento. Le difficoltà non devono più essere viste come un qualcosa che mi impedisce di fare, ma come la possibilità di allenarmi a superarle”.
- la terza è quella contro gli avversari, i concorrenti. Che va programmata: da una parte affrontando avversari che siano alla mia portata, dall'altra, contemporaneamente, confrontandomi contro i migliori, anche se perdo. Questo mi serve per stabilire un punto di riferimento alto. A volte si impara di più perdendo contro un avversario forte piuttosto che vincendo da uno debole.

Le riflessioni proposte prendendo ad esempio l'ambito sportivo, vestono alla perfezione anche nel contesto di cui ci stiamo occupando. La squadra di emergenza aziendale è composta da addetti (giocatori) che insieme formano un gruppo o meglio una squadra che necessita di un coordinatore (allenatore) che deve garantire un buon coordinamento in primo luogo tra i membri della squadra stessa ed inoltre caso per caso anche con i soccorritori esterni.

L'obiettivo è quello di riuscire a far sì che questo insieme di persone, ognuno con il suo specifico ruolo, sia più possibile una squadra e non solamente un gruppo. La strada per riuscirci è esattamente quella descritta in questo contributo e richiede evidentemente la collaborazione di tutti gli interessati.

Senza voler minimamente sminuire la grandezza e il valore dello sport, non bisogna dimenticare che nell'ambito della sicurezza e quindi della squadra di emergenza aziendale si “gioca” non per un pallone che deve entrare in un canestro o in una rete, ma per aiutare o salvare una persona in difficoltà o comunque per risolvere o limitare le conseguenze di una situazione potenzialmente a rischio.

Questo parallelismo tra squadra sportiva e squadra di emergenza vuole essere una proposta, un invito a non ragionare mai a compartimenti stagni ma a cercare di utilizzare il principio dei vasi comunicanti di Archimede trasferendo utilmente stimoli e suggerimenti positivi che esistono in altri settori apparentemente lontani.