

**Cos'è e come funziona**

**l'équipe**

# **l'équipe**

- **Un gruppo di esperti interpellati dalla persona che si rivolge al CF**
- **Ha il compito di promuovere e rendere efficace una relazione di aiuto in senso multi e interdisciplinare:  
dalla frammentazione all'integrazione  
delle competenze**

# il gruppo

- Un piccolo insieme di persone che costituiscono tra loro un **sistema** interfunzionale generatore di **identità** (Bales)
- Nel suo sviluppo è caratterizzato da: **dipendenza**, **conflitto**, **coesione**, **interdipendenza** (Jones e Gerard)



**Gruppo**



**INTERAZIONE**



**Uniformità**

**Coesione**



**INTERDIPENDENZA**



**Differenze**

**Negoziazione**



**INTEGRAZIONE**



**Gruppo di lavoro**

# COLLABORAZIONE

Si fonda su:

- *Relazioni di fiducia*
- *Negoziazione*
- *Condivisione*

# COLLABORAZIONE

## 1) RELAZIONI DI FIDUCIA

- In sé
- Negli altri
- Non conflitto tra persone, ma competizione tra ipotesi diverse per raggiungere un obiettivo condiviso tramite il concorso di tutti

# COLLABORAZIONE

## 2) NEGOZIAZIONE

- Identificare il proprio punto di vista
- Confrontarlo con quello degli altri
- Costruire il punto di vista del gruppo
- Utilizzare la logica dell' "e..e" non dell' "o..o"
- Allargare il campo delle possibilità: in gruppo si può arrivare ad una **DEFINIZIONE COMPLESSA** solo **ARTICOLANDO LE DIFFERENZE**, non eliminandole



# COLLABORAZIONE

## 3) **CONDIVISIONE** di decisioni ed esiti del lavoro

- **E' l'esito della negoziazione**
- **Consiste nell'impegno del gruppo per rendere operative le decisioni prese e per raggiungere gli obiettivi**
- **Stabilisce un contatto psicologico**

# **La comunicazione: Comportamenti di disturbo in un gruppo da parte dei singoli partecipanti**

- **Pretendere di “ leggere nel pensiero” (so che tu stai pensando che...)**
- **Tacere... troppo!**
- **Parlare troppo (monopolizzare)**
- **Cambiare discorso**
- **Generalizzare (sempre... mai... tutti...)**
- **Domandare in continuazione**
- **Interpretare frequentemente (tu fai così perchè...)**
- **Sabotare (ma tanto ,non cambierà niente!..)**

- **Stimolare i conflitti**
  - **Usare l'umorismo fuori posto**
- **Annoiarsi**
  - **Collaborare in modo super-impegnato**
- **Mancare**
  - **Tardare**
- **Fare colloqui... a parte coi vicini**
  - **Fare proposte confuse, troppo vaghe**
- **Dare risposte meccaniche**
  - **“Sparare” giudizi sulle persone**
- **Fare i moralisti (tu devi,.. tu non devi)**
  - **Usare toni e modi “dogmatici”**

# **Piccole regole di buona... comunicazione!**

- **Ciascuno parla per sé e non al posto di un altro**
- **Nessuno è capace di leggere nella mente altrui**
- **Non interrompere l'altro mentre parla**
- **Non deviare dal tema**
- **Non dilungarsi eccessivamente**
- **Evitare i messaggi doppi**

- **No agli intermediari**
- **Niente allusioni, ironie, sottintesi**
- **Non rimuginare sul passato**
- **Esprimere richieste in modo positivo e propositivo**
- **Aspettare 5" ... prima di rispondere**
- **Parlare in termini di "io" e non di "tu", esprimendo i propri bisogni, punti di vista, sentimenti**
- **Ascoltare!!!!**

# L'équipe

- Un **gruppo** di **esperti interpellati** dalla **persona** che si rivolge al CF
- Ha il compito di promuovere una **relazione di aiuto** in senso **multi e interdisciplinare**:  
dalla frammentazione all'integrazione  
delle competenze

# RELAZIONE DI AIUTO

r. spontanea



casuale



meno codificata



SALA D'ASPETTO

*r. di aiuto*

r. scientifica



programmata



più codificata



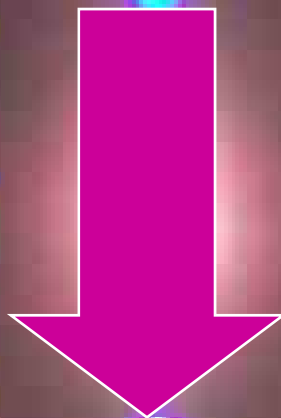
PSICOTERAPIA

La **"relazione di aiuto"** potrebbe essere definita come una situazione in cui una persona si pone in





*LA RELAZIONE DI AIUTO*



*FACILITARE UN  
CAMBIAMENTO RISPETTO AL  
DISAGIO*

SÉ

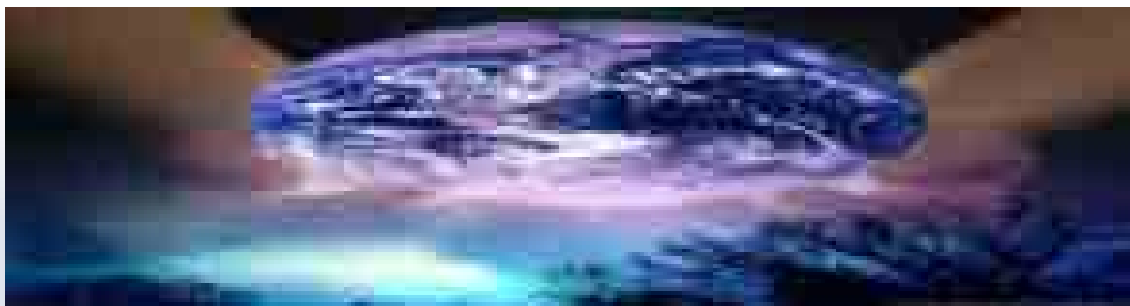
LA MENTE

*IL CORPO*

IL CUORE



Altro



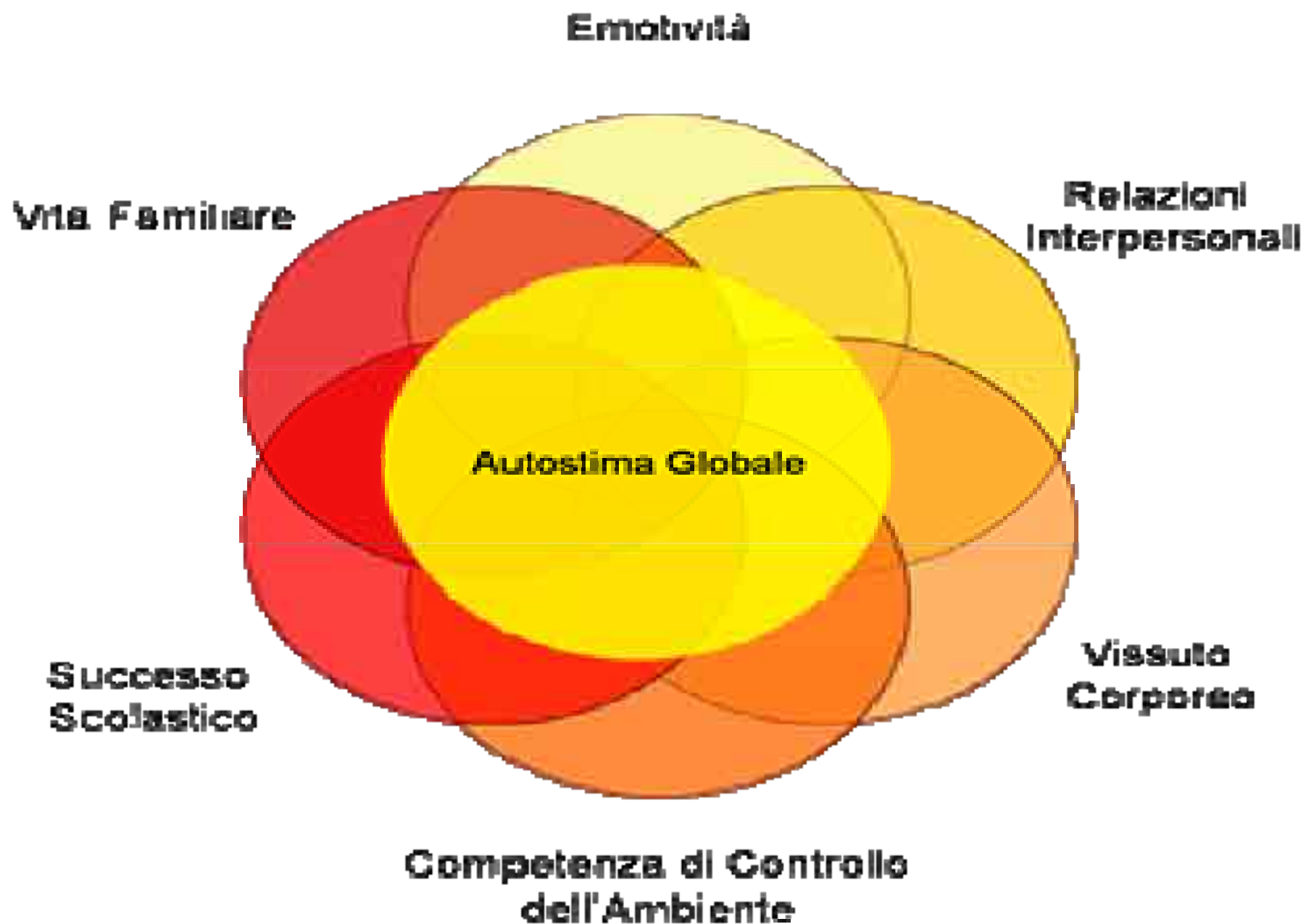
*L'identità personale:  
una realtà da costruire,  
un **puzzle** le cui tessere sono*



sé



altri



# la frammentazione

Accolta come persona in cerca di aiuto, il soggetto, pur restando uno e inscindibile, si presta ad una prima operazione di smontaggio (analisi).

Si pensi a un mosaico da restaurare o a un puzzle da scomporre prima e ricostruire poi. La singola tessera ha una propria consistenza e definizione, non rappresenta certo l'opera in miniatura né il comodo sostituto dell'intero.

L'esame, attento e oculato, seppur non esaustivo, può offrire preziose e dettagliate informazioni che sfuggono a uno sguardo d'insieme.

# la frammentazione

**L'analisi consente di meglio individuare i nodi del disagio e di delineare un'immagine parziale ma vivida della persona.**

**Ciascun esperto sa dove puntare i suoi strumenti osservativi, quali dati raccogliere, quali elementi considerare primari, quale peso attribuire alle informazioni ottenute, cosa considerare superfluo e insignificante.**

**Ne risulta necessariamente una fotografia distorta perché è sopravvalutata la dimensione specifica presa in considerazione. Questa foto, inservibile da sola, è pronta per essere inserita in un album dove afferiscono le altre alle quali sarà collezionata.**

# **l'integrazione**

**Spetta all'équipe ricomporre (sintesi) le particolari visuali e restituire alla persona l'unità infranta dall'intervento specifico.**

**La comprensione del soggetto richiede la messa in comune delle singole analisi. Nessun esperto può presumere di possedere una verità certa e indubitabile né può considerarsi capace di uno sguardo a 360 gradi con il quale conoscere a fondo ogni aspetto della persona.**

**La competenza del singolo operatore garantisce il possesso di un patrimonio di conoscenze, abilità, metodi ben preciso ma anche ben delimitato da confini oltre i quali è necessario il ricorso ad altre figure professionali.**



# **l'integrazione**

**All'esperto, per definizione e per dignità, non si chiede di conoscere un po' di tutto, bensì di offrire il proprio punto di vista alla considerazione degli altri saperi nella consapevolezza che, spesso, occorre scendere sul piano della negoziazione.**

**L'esperto nelle relazioni familiari, per esempio, non dovrà preoccuparsi di essere un po' psicologo, un po' sociologo, un po' medico o assistente sociale o avvocato, ma curerà di tradurre la propria competenza in proposte e percorsi educativi che offrirà alla considerazione dell'intera équipe per l'opportuna integrazione.**

**L'équipe è intesa come compagine operativa in grado di mettere in dialogo prospettico gli sguardi colti da ottiche diverse e promuovere una comprensione globale e unitaria dell'essere persona in relazione.** *“La comprensione entropatica non è frutto di una supposta capacità innata di intuizione, di un ‘sesto senso’ di cui qualcuno sarebbe magicamente depositario, ma il risultato di un lento, progressivo e prudente lavoro di ricostruzione, di avvicinamento e di interpretazione di un soggetto”*(MACARIO)



**l'équipe**

**Se questo lavoro ricostruttivo fallisse, la funzione del consultorio ne risulterebbe gravemente compromessa:** *“Un consultorio che non è impostato in équipe, non può essere in grado di svolgere un vero servizio di counselling”* (VELLA)

# PREREQUISITI

Condivisione di una stessa concezione di uomo

Ogni singolo sapere esprime in superficie indizi di un'immagine di uomo che giace sul profondo dei propri fondamenti epistemologici.

Chi è chiamato a mettere in circolo le proprie competenze specifiche veicola con esse quell'immagine sulla quale tende a far convergere i lineamenti degli altrui disegni e attraverso la quale osserva e valuta le altrui proposte.

Una divergenza e un'incompatibilità di fondo come pure una condivisione soltanto supposta e presunta conferiranno all'équipe il carattere di semplice aggregato in equilibrio instabile a perenne rischio di rottura, non già di gruppo coeso.

# PREREQUISITI

Acquisizione di un linguaggio comune

**Consente una migliore circolazione delle informazioni e una piena fruizione dei significati delle interpretazioni offerte dai singoli esperti.**

**La traduzione nel linguaggio comune di termini specifici è prova concreta di volontà di cooperazione e segno di abdicazione e di rinuncia al proprio potere disciplinare, troppo spesso rappresentato dallo scettro di un lessico per iniziati.**

# REQUISITI

## Coscienza del limite

**L'esperto, membro di un'équipe, deve saper riconoscere i limiti del proprio sapere per quanto fondato e garantito da conferme sperimentali.**

**Oggi si assume che la scienza è congettura, aperta alla confutazione che, se non è in grado di certificare oltre ogni ragionevole dubbio, almeno può smascherare le ipotesi false. Ogni forma di conoscenza è parziale, condizionata non solo dalle caratteristiche del soggetto conoscente e dell'oggetto di studio (*oggetto materiale*), ma anche dal particolare punto di vista dal quale l'oggetto si esamina (*oggetto formale*), dalla metodologia, dalle tecniche e dagli strumenti di osservazione, dal linguaggio usato.**

# REQUISITI

## Visione sistemica della persona

**Si tratta di riconoscere la persona come soggetto complesso in relazione interattiva con altri soggetti in contesti socio-ambientali ben definiti. Si richiede un approccio allo studio della persona che rifiuti il modello della “palla di biliardo” per assumere quello del “dare un calcio a un cane”**

**La persona è intesa come entità le cui parti sono co-varianti l’una rispetto all’altra, tendente a mantenere l’equilibrio in modo attivato da errore.**

**La convergenza, in sede di équipe, delle diverse letture operate dalle singole competenze professionali è favorita dalla condivisione del secondo modello.**

# REQUISITI

## Il “circolo ermeneutico” come strategia conoscitiva

**Il lavoro d'équipe è di fatto attività interpretativa, volta alla comprensione della persona.**

**Applicare la strategia del “circolo ermeneutico” significa considerare che:**

- **la parte si comprende in funzione del tutto**
- **utente e operatore appartengono ad un unico orizzonte storico-culturale**
- **ciò che si deve comprendere è già in qualche modo compreso (l'uso positivo delle precognizioni)**
- **interpretare significa porsi in relazione con qualcuno che sollecita una domanda conoscitiva**
- **operare per favorire “*un continuo passaggio dal dettaglio locale alla comprensione globale di senso*” e viceversa**

# REQUISITI

## Comprensione empatica

**Il confronto in équipe è principalmente incontro di persone che nel trasmettersi dati a livello linguistico s'invisano reciprocamente informazioni a livello metalinguistico, non sempre consonanti tra loro. Diventa, pertanto, decisivo *“sentire il mondo intimo dei significati personali come se fosse proprio, senza però mai perdere la qualità del ‘come se’”* (Rogers)**

**Mostrare una sensibilità eterocentrica, sforzarsi di percepire il mondo come lo vede l'altro permette di meglio definire i propri orizzonti, di comprendere le ragioni altrui, di cogliere con quanta carica di partecipazione emotiva e affettiva è sostenuta l'altrui tesi e favorisce la costruzione di una strategia unitaria d'intervento. L'empatia ricorda che il lavoro d'équipe non è soltanto di natura intellettuale ma anche e soprattutto di natura esistenziale.**



# REQUISITI

## Tolleranza alla rivalità

**Le dinamiche in atto all'interno di un'équipe sono più complesse di quelle che si verificano di solito in gruppi spontanei.**

**I componenti sono portatori di autorità e autorevolezza e tendono a 'vivere' l'altro a partire da questa 'posizione'.**

**L'accondiscendenza acritica, l'intervento delegittimante e disturbante, il silenzio imbarazzante, il parlare per non dire nulla sono atteggiamenti frequenti, in grado di significare relazioni asimmetriche.**

**Occorre affinare la capacità di affrontare i propri sentimenti di rivalità.**

**Un'équipe funzionante non è quella che impedisce il conflitto tra i suoi membri, bensì quella che tollera o incoraggia i conflitti d'opinione perché pronta a rintuzzarli senza che si registrino vincitori e vinti.**

# REQUISITI

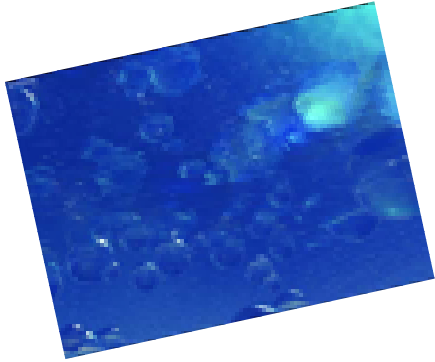
Stato di salute dell'équipe come 'sistema centrale'

Un'équipe che si percepisca come sistema precario in quanto non sostenuto adeguatamente dal sistema gestionale e sperimenti il suo lavoro come provvisorio, senza prospettive e di scarsa risonanza nel territorio di riferimento, tenderà ad elaborare vissuti depressivi incidenti sul livello di professionalità.

Le riunioni d'équipe rischiano di ridursi ad occasioni di lamentele continue, espresse non tanto con le chiare lettere delle parole quanto con le più nascoste interpretazioni pessimistiche delle vicende umane trattate. L'utenza ne ricaverrebbe un danno, in particolare quella fascia di soggetti definibili ambivalenti, come per esempio gli adolescenti.

A tali inconvenienti può porre riparo una corretta e costante supervisione in grado di neutralizzare o almeno contenere simili agiti distruttivi

# Tipologie di équipe



**l'aggregato**



**il gruppo coeso**

**l'équipe scismatica**



**l'équipe genitoriale**

# L'AGGREGATO

## CARATTERISTICHE

- **ciascuno è lì per caso, si autogiustifica, comunica formalmente senza feed-back**
- **il lavoro di équipe è sentito come superfluo, mantenuto solo sulla carta o “a parole”, ridotto a pochi incontri sporadici per darsi alcune regole di comportamento e prendere alcuni accordi formali**
  - **vi è consenso formale e si tende ad evitare il conflitto**
- **mancano i processi di revisione che coinvolgano il soggetto in prima persona e il funzionamento del gruppo**
- **funzionamento organizzativo prevalentemente meccanico**

**Prevale nel modello di tipo ambulatoriale**

# L'AGGREGATO

## Effetti sugli operatori

- **malcontento manifestato soprattutto dalle figure con minore qualificazione professionale e meno protette**
  - **si tende ad essere poco attivi e propositivi**
  - **si tende ad attribuire agli altri la colpa del cattivo funzionamento dell'équipe**
  - **si costituiscono ruoli definiti in modo che ognuno possa "picchettare il suo territorio"**
- **la funzione di coordinamento risulta del tutto inutile e viene risolta semplicemente nella nomina di un coordinatore**

# L'AGGREGATO

## Effetti sugli utenti

- **famiglie e gruppi primari non sono considerati soggetti ma oggetti di intervento secondo uno stile ambulatoriale**
  - **si tende a rispondere a bisogni e ad evitare l'area dell'educazione/prevenzione**
  - **Il collante è il modello curativo condiviso dagli operatori dell'équipe**
- **La scarsa presenza di interazioni vitali all'interno, la ripetitività degli schemi interattivi ("picchettare il territorio", "controllarsi reciprocamente") fa sì che il consultorio non si differenzi da altri servizi socio-sanitari, non presenti risorse tali da favorire modificazioni rilevanti.**

**IL CONSULTORIO COME LUOGO DI "CONSUMO DI SERVIZI"**

# IL GRUPPO COESO



## CARATTERISTICHE

- **gli operatori s'identificano nel progetto e si sentono coinvolti personalmente**
- **si è maggiormente orientati sulle difficoltà che causano il disagio del soggetto. La difficoltà personale pare essere una scena secondaria**
- **La coesione e l'azione di stimolo consentono di evitare lo scontro tra le singole competenze e richieste di potere, orientando il lavoro verso il confronto di idee nella circolazione delle rispettive chiavi di lettura.**



# IL GRUPPO COESO



## Effetti sugli utenti

- La situazione appare dominata dalla presenza di un'utopia collettiva: rimuovere le cause sociali del disagio e il disagio stesso
- L'attenzione non è rivolta all'individuo ma all'utente collettivo. Si tende a negare l'esistenza di componenti personali nell'emergere di difficoltà e sofferenze. Il mito sembra essere quello "salvifico". Non c'è spazio, almeno in una prima fase, per la specificità degli interventi di operatori tuttologi
- **Rischio:** l'enfasi posta sulle cause psico-sociali può emarginare l'area delle esperienze di vita (desideri, paure, aspettative)



# L'EQUIPE SCISMATICA

## CARATTERISTICHE

- La dinamica più frequentemente presente è la suddivisione in due sottogruppi: operatori psico-sociali e operatori medici e paramedici
- Gli operatori psico-sociali sono apparentemente in una posizione di leadership in quanto portatori di un'ideologia di "cambiamento"
- I medici possono essere nella posizione di chi è ancorato a vecchi schemi di lavoro e non è disposto al cambiamento
- le riunioni di équipe sono volute dagli operatori psico-sociali, tra i quali è scelto il coordinatore, e subite dal personale medico
- Il rapporto s'inverte qualora si consideri il rapporto con l'utenza: i medici dispongono di un'utenza "sicura", di prestazioni specifiche. Agli operatori psico-sociali giungono richieste meno precise

# L'EQUIPE SCISMATICA

## CARATTERISTICHE

- La conflittualità tra i due gruppi si manifesta in forme diverse, dalle più manifeste alle più nascoste. Si ricorre al sistema delle alleanze
- La differenziazione è ulteriormente accentuata dall'eventuale esistenza di un salto generazionale tra gli operatori
- In caso di cristallizzazione del conflitto l'équipe risulta paralizzata
- Entrambi i gruppi sono potenzialmente aperti all'integrazione: gli psico-sociali sono innovativi solo tendenzialmente e sul piano del desiderio, i medici sono più legati alla realtà ma agiscono più sull'individuo

# L'EQUIPE SCISMATICA

## Effetti sugli utenti

- La logica resta quella dell'intervento sull'individuo e il contrasto serve ad evitare di prendere atto della mancanza di strumenti teorico-metodologici in campo socio-organizzativo
- Incolparsi reciprocamente è un meccanismo per dividere il mondo in buoni e cattivi e non prendere atto di proprie lacune e ambivalenze. A una simile valutazione non sfugga nemmeno l'utente
- Si dà luogo a tattiche reciproche e di fatto non cambia nulla





# L'EQUIPE GENITORIALE

## CARATTERISTICHE



- gli operatori agiscono sulla base di motivazioni e di investimenti estremamente personali (tipico l'operatore "donna" che vede in esso il servizio atto a risolvere i propri problemi): l'équipe come dilatazione dell'immagine privata familiare
- quadro emotivo: enfasi sulla prima accoglienza, rapporto improntato alla "confidenza" e alla "comprensione", trasferimento del mondo privato nella pratica professionale
- L'équipe assume la funzione genitoriale e l'utenza la funzione di parte debole che va protetta e aiutata
- Gruppo coeso con connotazioni altamente affettive e drastica esclusione dei membri non identificati con l'organizzazione.



# L'EQUIPE GENITORIALE

## CARATTERISTICHE



- si rischia una psicologizzazione o una pedagogizzazione del servizio: (si dà eccessiva importanza al counselling, meno o nessuna ad aspetti come la contraccezione, la preparazione al parto, la sessualità, la programmazione...)
- il buon funzionamento dell'équipe è dovuto, oltre che alle alte professionalità degli operatori, anche alla presenza di un leader informale, col quale il leader formale intrattiene buoni rapporti
- migliore distribuzione dell'aggressività, minore passività dei membri meno capaci, una più facile acquisizione di autonomia
- altre dinamiche, fortemente negative questa volta, si originano quando al conflitto di classe sessuale (donna-uomo) si aggiungono i già ricordati conflitti di cultura professionale: il gruppo potrebbe assumere allora l'immagine di "capro espiatorio"



# L'EQUIPE GENITORIALE



## Effetti sugli utenti

- Questa tipologia presenta aspetti di innovazione e di spinta verso il cambiamento: la funzione genitoriale opera in senso positivo ossia gli operatori si assumono il compito di riorientare e di favorire nelle persone una posizione di autonomia e di responsabilità circa ciò che si fa
- Il rischio è di creare il mito del comportamento amichevole e aperto, del “dirsi tutto” onde liberarsi

# compagni di viaggio



# Fonti ed approfondimenti bibliografici

- **S.M.G. ADAMO – P. VALERIO** (a cura di), *Condividere e contenere: la funzione della supervisione nella pratica degli operatori impegnati nel lavoro con gli adolescenti*, La Città del sole, Roma 1996
- **L. HOFFMAN**, *Principi di terapia della famiglia*, Astrolabio, Roma 1984
- **L. MACARIO**, *Metodologia della prevenzione*, Brutium edizioni, Roma 1994
- **C.R. ROGERS**, *La terapia centrata sul cliente*, Martinelli, Firenze 1989