

# **RELAZIONI e ORGANIZZIONE dell'EQUIPE**

**Vincenzo Balestra**

Dipartimento Dipendenze Patologiche  
ASL 6 Vicenza

# Il Lavoro in Equipe

L'equipe può essere definita come un gruppo di lavoro solidale e cooperativo per un fine voluto e/o accettato dall'insieme e da ogni componente, che opera organizzandosi

Come gruppo di lavoro deve avere chiari, esplicitati e condivisi gli **obbiettivi generali e parziali** del proprio funzionamento.

L'equipe è un gruppo di **operatori con diverse professionalità e personalità** che lavorano all'interno dello **stesso servizio**.

NB:

**Staff** : gruppo di operatori di pari livello che lavorano nella stessa struttura

**Gruppo territoriale** : gruppo di operatori diversi, di diverse strutture che appartengono allo stesso territorio.

In senso lato, anche queste due tipologie di gruppo potremmo considerarle “equipes”. 2

# Il Lavoro in Equipe

## Gruppo di lavoro

Dire che l'equipe è un gruppo di lavoro ( ovvero costituitosi fundamentalmente e primariamente per la progettazione e realizzazione di compiti) significa implicitamente cosa non è.

Il gruppo di lavoro è artificiale ( e non naturale) generalmente è durevole ma può essere temporaneo.

## L'Equipe **NON E'**

- Un insieme di specialisti con la propria professionalità da difendere ( Coordinamenti medici, psicologi, educatori, ass.soc, infermieri etc...)
- Un gruppo coordinato da un solo cervello (come nelle organizzazioni gerarchiche del lavoro)
- Un gruppo di Terapia

# Il Lavoro in Equipe

## Solidarietà e cooperazione

( un **IO** in relazione al **ALTRI** e a un Obiettivo Esterno)

Capacità di **non scindere** il compito dal proprio vissuto.  
Trovare un giusto equilibrio tra il rispetto di sé e delle proprie opinioni e il rispetto delle opinioni dei colleghi di lavoro.

Acquisire la **consapevolezza** che il risultato è frutto di un gioco collettivo e di squadra e che tutti i componenti vanno aiutati e compresi nei momenti di difficoltà.

Acquisire la capacità di **far emergere**, vivere e gestire i conflitti latenti.

# Il Lavoro in Equipe

## Fine voluto e/o accettato

Quasi mai le equipe si formano con persone che si sono tutte scelte reciprocamente e che al loro interno hanno stabilito il fine.

Quest'ultimo è generalmente posto dall'esterno ( normativa, direzione, etc..) seguito inizialmente per obbedienza e solo successivamente interiorizzato.

L'equipe dunque si forma prioritariamente per lavorare e nel tempo costruisce la propria storia all'interno della quale troverà le possibili risposte ai problemi.

Si stabilisce tra *esecuzione dei compiti e clima relazionale* una stretta *interdipendenza*.

Nella misura in cui i membri partecipano e comunicano tra loro aumenta l'energia disponibile per l'effettuazione dei compiti. L'effettuazione dei compiti permette un rafforzamento delle relazioni solidali e cooperative.

# Il Lavoro in Equipe

## Organizzazione

Sebbene un gruppo di lavoro si costituisca attorno alla progettazione ed esecuzioni di compiti (**efficienza**) si attivano al suo interno dinamiche relazionali consapevoli e inconsce (**affettività**).

Le **relazioni** possono essere di due tipi :

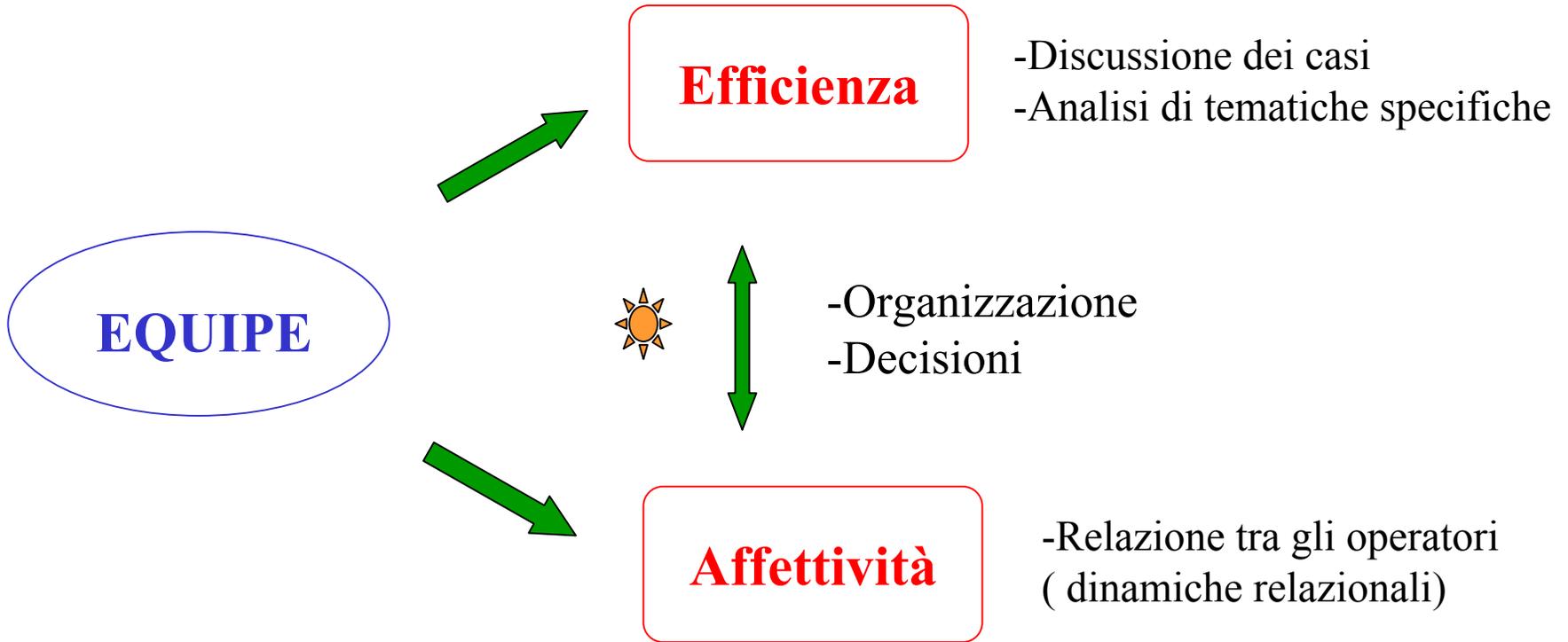
1. -tra individuo e gruppo ( e viceversa)
2. -tra gruppo e mondo esterno.

L'equipe può essere descritta come un “sistema vivente” con le seguenti caratteristiche :

- 1 Insieme di unità interagenti che sono in relazione tra loro e in cui lo stato di ciascuna unità è vincolato, coordinato o dipendente dallo stato delle altre unità.
- 2 Sistema aperto (ovvero in relazione con altri sistemi )



Buone relazioni e persone più mature fanno un servizio più efficiente; un buon servizio permette di aumentare la stima di gruppo e dei singoli e quindi creare uno spazio di crescita positiva per le relazioni.



Nella conduzione delle riunioni di equipe è bene tenere presenti entrambi gli aspetti e alternare i contenuti per evitare cristallizzazioni e fissazioni su uno dei due aspetti, con i rischi conseguenti.

## Dinamiche di gruppo ( ottica sistemica)

Un gruppo **non è la semplice somma dei singoli componenti**, ma un entità vivente a se stante che sviluppa al suo interno una mentalità, regole, riti, credenze e valori che esercitano sui membri pressioni di cui gli stessi componenti non hanno coscienza.

Esistono all'interno dell'equipe le stesse **dinamiche** esistenti nei gruppi in generale :

- mantenimento dell'equilibrio\*
- possibilità di sviluppo di sintomi
- meccanismi di difesa
- patologie comunicative
- problemi di confine

- Concetto di equilibrio dinamico tra omeostasi e trasformazione, rigidità e flessibilità

La **comunicazione** può avvenire sia nel contesto formale / diretto ( riunioni di equipe) sia in quello informale / indiretto ( interstizio).

Se le comunicazioni indirette ed informali divengono nel tempo le comunicazioni prevalenti o le uniche possibili possono produrre distorsione e confusione.

L'equipe per sua natura è e dovrebbe essere un gruppo prevalentemente “formale”.

## Altre considerazioni sulla Organizzazione

**Il numero dei componenti** : ideale da 6 a 15

**La qualità delle relazioni personali** : possibili entrambi le modalità : formali e informali. Più c'è scambio comunicativo più si crea il senso di appartenenza.

**Il senso di appartenenza definisce :**

- l'identità di gruppo
- i confini
- i limiti

**Tendenza a mantenere l'unità.**

L'unità e l'identità di gruppo generalmente viene mantenuta da relazioni soddisfacenti per tutti.

Ove questo non è avvenuto o non sia possibile possono svilupparsi in maniera più o meno consapevole **meccanismi di difesa** del gruppo :

- dipendenza da un leader
- meccanismi di attacco / fuga da un nemico comune (interno o esterno)
- creazione di sottogruppi ( accoppiamenti)
- capro espiatorio

# Il Lavoro in Equipe

## Elementi costitutivi

### **-La diversità**

Le equipe sono formate da operatori con diverse professionalità e personalità. La capacità di integrare le diversità (sentendole e utilizzandole come risorse e non come ostacoli) costituisce uno dei fattori fondamentali di un buon funzionamento.

### **-Informazione e comunicazione**

Esiste una differenza tra scambi informativi (trasmissione) e scambi di significati (ricezione in base alle epistemologie di ciascun componente).

Ogni scambio comunicativo ha almeno due o più livelli di inferenza a seconda del contesto e del clima del gruppo.

E' opportuno filtrare le informazioni e le comunicazioni in relazione alla significatività che hanno per lo svolgimento del lavoro.

### **-L'ineludibilità e la gestione dei Conflitti**

# **Il Lavoro in Equipe**

## **I Conflitti**

Intrapsichici

Tra i membri dell'equipe

Tra l'equipe e l'esterno

## **Possibili cause dei conflitti :**

Congruenza tra formazione professionale / sviluppo personale e compiti lavorativi

Composizione dell'equipe ( gerarchie, potere, ruoli, etc)

Assegnazione di obiettivi molteplici e contraddittori da realizzare ( es :controllo sociale e cura)

Difficoltà legate alle caratteristiche problematiche dell'utenza

# La natura dei conflitti

Ogni aggregato umano è continuamente impegnato in una **lotta** tra :

- competizione e cooperazione
- individualismo e conformismo
- libertà di espressione e inibizione di idee e sentimenti

A **livello psicomotivo** profondo tra :

- affermazione di sé ( narcisismo)      e      dono di sé ( solidarietà e altruismo)
  - \*necessità di riconoscimento                      \*abnegazione e sacrificio
  - \*necessità di gratificazione personale              \*tolleranza delle frustrazioni
- eros ( creazione di legami) e thanatos ( riduzione o annullamento delle tensioni con distruzione dei legami).

*La conflittualità non è di per sé disfunzionale, ma lo diventa quando viene negata, favorendo l'insorgere di disturbi comunicativi tra i componenti dell'equipe.*

# Il Lavoro in Equipe

## I CLIMI

Data la complessità delle dinamiche relazionali (simile a quella delle previsioni del tempo) mi è utile utilizzare il concetto di **clima**, che pur mantenendo la **complessità etiologica e dinamica**, risulta facilmente comprensibile.

Nel corso della sua storia l'equipe attraversa **fasi evolutive e regressive** e oscilla come si è detto tra contesti formali ed organizzati centrati sull'efficienza e contesti meno formali centrati sulle relazioni affettive dei componenti.

In relazione alla fase del **ciclo evolutivo** in cui si trova e alle problematiche contingenti, l'equipe si trova ad operare in climi diversi (**mutabilità**).

Accettare l'idea di ciclo evolutivo del gruppo e della mutabilità del clima come fatto costitutivo ( strutturale) del lavoro di gruppo è un passo importante.

In questo senso è richiesto ai componenti del gruppo un requisito importante della professionalità : saper divenire ovvero essere elastici.

# Il Lavoro in Equipe

## Possibili climi dell'equipe

**Clima di esame** : all'interno dell'equipe vengono affrontate tematiche relative alla verifica-valutazione del proprio operato

**Clima caldo** : caratterizzato da alta temperatura emotiva. Prevalgono le dinamiche relazionali e la presenza di conflitti non risolti. Vengono messi in atto meccanismi difensivi e sul piano comunicativo si registrano resistenze, silenzi, comunicazioni non verbali di tipo accusatorio e/o vittimistico. Facile la slatentizzazione improvvisa della violenza e dell'aggressività

**Clima freddo** : da parte dell'equipe c'è un grosso lavoro di anestetizzazione e di spegnimento di fuochi e a turno si offrono operatori nei ruoli di medico o di pompieri. Tutto è molto soft e il codice sottostante è “non facciamoci del male”, “ siamo stanchi”.

**Clima primaverile / solare** : si respira chiarezza comunicativa, accoglienza e condivisione.

I componenti in difficoltà vengono sostenuti e aiutati con modalità chiare ma non aggressive. C'è reciprocità comunicativa ed empatia.

# La supervisione

1. Attivare processi
2. Evitare le cronicizzazioni (far emergere e non censurare o spegnere la conflittualità)
3. Stimolare la comunicazione ( espressione degli stati d'animo)
4. Accettare la frustrazione e i cambiamenti
5. Attivare tutti gli operatori
6. Favorire i climi collaborativi ed empatici
7. Esplicitare eventuali resistenze e/o negazioni utilizzando un linguaggio costruttivo e congruo al contesto
8. Rileggere in " positivo": finalità costruttive per il lavoro terapeutico
9. Indurre punti di vista più ampi
10. Rispettare tempi e silenzi
11. Individuare i meccanismi difensivi di gruppo ( capro espiatorio, leadership, alleanze, negazioni, collusioni etc..)