

BOX 2

LA SUPERVISIONE

Una forma particolare di facilitazione è la supervisione.

La supervisione può assolvere a tre funzioni principali: educativa, supportiva e gestionale.

La supervisione è una modalità (non l'unica, ovviamente) con cui il CdA può agire questo sostegno e accompagnamento. Essa può essere individuale, ma sovente è realizzata in ambito gruppale.

L'obiettivo primario è quello di migliorare l'ambito relazionale e comunicativo che è sempre necessariamente sotteso ed implicato in qualsiasi attività di tipo lavorativo, associativo o gruppale, influenzandola in modo tanto potente quanto solitamente sottovalutato. Si differenzia dalla facilitazione in senso stretto, in quanto non entra nella gestione diretta dei momenti decisionali del gruppo, ma si occupa di creare le premesse e di favorire le condizioni ottimali affinché il gruppo stesso possa funzionare al meglio nei compiti e negli obiettivi che si è prefissato.

La supervisione è il luogo dove i membri di un gruppo possono condividere ed esplorare vissuti e opinioni in un clima di ascolto e rispetto. Tali vissuti riguardano l'ambito lavorativo a tutto campo, quindi sia la dimensione interna (il rapporto tra operatori di pari livello e con le altre figure che danno vita all'organizzazione), sia quella esterna (il rapporto con l'utenza, con le istituzioni e con altri soggetti presenti nel contesto in cui si opera), e possono riferirsi tanto alle difficoltà e ai disagi incontrati, quanto alle realizzazioni e soddisfazioni che l'esperienza lavorativa porta.

Una differenza fondamentale tra supervisione e riunioni di altro genere sta nel suo essere un luogo non decisionale. L'annullamento della pressione decisionale permette valutazioni e approfondimenti delle questioni trattate altrimenti impossibile, creando così le condizioni migliori per effettuare poi, nelle sedi appropriate, le scelte da compiere. Le uniche decisioni che competono alla supervisione sono quelle che riguardano l'organizzazione e gestione della supervisione stessa.

In questo contesto, la funzione del/della supervisore/a è essenzialmente quella di facilitatori/facilitatrici della comunicazione e specialmente dell'ascolto (che esercitato nelle forme attive permette di condividere i vissuti, approfondire le opinioni, stimolare il confronto costruttivo), proponendo strumenti di lavoro adeguati alla situazione che il gruppo sta vivendo.

I risultati

Per quanto concerne i risultati che è legittimo attendersi con questo tipo di supervisione, che di norma si svolge con incontri di due ore a cadenza quindicinale, abbiamo:

- maggiore capacità da parte del singolo e del gruppo di comprendere la natura complessa delle situazioni che il lavoro presenta e di attivare le risorse interne (al singolo e al gruppo) per affrontarle costruttivamente - crescita dell'efficacia operativa;
- miglioramento del clima relazionale e della coesione interna - crescita del benessere interno al gruppo;
- crescita degli operatori sul piano personale e professionale.

Nel tentativo di comprendere e risolvere una situazione problematica all'interno del gruppo di lavoro potrà, ad esempio, essere d'aiuto il processo di mediazione negoziale suggerito da Haynes, che può essere schematicamente riassunto in nove fasi (Haynes, Buzzi 1992):

1. Ammissione del problema (non si può intraprendere alcun percorso prima di aver preso effettivamente coscienza di avere un problema e di avere un'idea della sua gravità)
2. Scelta del campo (non tutte le persone in crisi scelgono la mediazione, c'è chi preferisce la battaglia aperta o chi delega in tutto e per tutto un rappresentante legale; non tutti avvertono un'affinità elettiva per la mediazione di tipo negoziale, c'è chi ricerca un

- intervento che dia maggiore rilevanza all'emozione che si scatena in questo momento difficile, preferendo quindi altre impostazioni)
3. Selezione del mediatore (scelta del professionista al quale affidare la conduzione del processo di mediazione, potrà trattarsi di un mediatore di professione, di un supervisore, di uno psicologo esterno)
 4. Raccolta dei dati (tutte le informazioni utili per inquadrare il problema nella sua globalità)
 5. Definizione del problema (giungere ad una definizione congiunta dei problemi implicati, condivisa da tutti i componenti dell'equipe, stilando una lista in ordine di gravità ed impellenza, per dare subito spazio alle necessità che devono essere risolte a breve termine)
 6. Creazione di opzioni (le possibili soluzioni ai diversi problemi elencati, tra queste saranno scelte le opzioni fattibili stimate ottimali dagli operatori, in modo congiunto)
 7. Ridefinizione delle posizioni (in particolare degli operatori invischiati nel conflitto o nello stato di disagio, rispetto ai punti presi in esame e discussi e rispetto alle opzioni scelte per la possibile risoluzione dei contrasti)
 8. Contrattazione (insieme alla fase 5, anche la fase di contrattazione può comportare momenti di forte tensione, con escalation emotive che gli operatori devono imparare a governare in modo più adattivo, poiché uno dei compiti del mediatore è rendere l'equipe lavorativa maggiormente autonoma per le future scelte. L'ambito mediativo è sicuramente uno spunto educativo verso alternative e migliori modalità di comunicazione e condivisione di scelte).
 9. Stesura dell'accordo (sottoscritto dai membri dell'equipe, costituirà il modus operandi prescelto e condiviso dagli operatori. Ciò che in prima persona viene deciso e sottoscritto è solitamente anche avvertito come direttiva maggiormente importante da seguire).

Appendice:

dalle pagine 44-45 del Documento generale del Percorso di ricerca sui CdA

Il lavoro di aiuto non è solo "fare", ma anche dare valore all'esperienza che l'operatore sociale svolge. Tutto ciò genera fatica e sofferenza nelle persone e, come evidenziato al punto precedente, è necessario vi sia un sostegno e accompagnamento, per favorire il consolidamento dell'identità, lo sviluppo di competenze rispetto all'operatività; il tutto non solo per sé, ma per migliorare la qualità del servizio offerto e per garantire il ben-essere di chi si prende cura di persone in difficoltà.

La supervisione può assolvere a tre funzioni principali: educativa, supportiva e gestionale.

La funzione educativa

La funzione educativa, o formativa, riguarda lo sviluppo della capacità, della comprensione e delle abilità di volontari e operatori che avviene attraverso la riflessione e l'esplorazione del lavoro svolto con gli accolti. La funzione supportiva permette agli operatori che si impegnano in relazioni intime tendono il loro disagio, il dolore e la frammentazione, di divenire consapevoli di quanto sono influenzati e di gestire le proprie reazioni. La funzione gestionale fornisce il controllo della qualità del lavoro delle persone.

La supervisione è una modalità (non l'unica, ovviamente) con cui il CdA può agire questo sostegno e accompagnamento. Essa può essere individuale, ma sovente è realizzata in ambito gruppale. La supervisione è un "campo neutro" di riflessione operativa e non di controllo, è il luogo in cui il volontario e l'operatore possono ottenere un sostegno motivazionale.

La supervisione è la sede in cui ogni collaboratore può fare un bilancio personale del proprio percorso di impegno volontario e/o lavoro, esplicitando i "problemi vissuti" e sforzandosi di comprendere, assieme ai colleghi e/o al supervisore, fino a che punto questi problemi dipendano da se stessi o dall'organizzazione. La supervisione aiuta sia l'organizzazione che il collaboratore a capire "dove è il problema", affinché ognuno faccia i passi che deve fare per fronteggiarlo.

La funzione supportiva

La supervisione supporta gli operatori sociali in un ambito in cui avviene una rielaborazione dei loro saperi e delle loro competenze e consiste in un processo di apprendimento, riflessione e valutazione che nasce e si sviluppa tra un professionista esperto e gli operatori, nel corso del loro agire professionale.

È proprio attraverso la riflessione sulle proprie azioni e modalità con cui si affrontano le situazioni e si costruiscono le relazioni con le persone accolte, colleghi e altri servizi, che si ha l'opportunità di riflettere sull'efficacia del proprio agire professionale e spirituale, sugli strumenti e sulle scelte metodo- logiche utilizzate, promuovendo il consolidamento delle culture professio- nali e spirituali degli operatori.

La supervisione non è controllo sui collaboratori e sul loro stato di salute e non è nemmeno psicoterapia di gruppo, bensì un processo di coscientizzazione costruttiva dei problemi presenti sia in ambito relazionale con la per- sone accolta che con l'organizzazione presso cui si è inseriti.

Altro aspetto importante di cui si occupa la supervisione è quello di aiutare a far emergere le proprie emozioni e fantasie che si sviluppano nella rela- zione con l'altro, i propri sentimenti di onnipotenza, di impotenza e di colpa che la relazione

con l'utente attiva; la supervisione aiuta poi a distinguere se stessi dall'altro, a sviluppare capacità di empatia e favorisce l'apertura a una molteplicità di punti di vista, fondamentali per risolvere al meglio le situazioni e attuare gli interventi più adeguati.

Scopo della supervisione è facilitare la consapevolezza dei propri limiti e ca- pire al meglio le risorse dell'operatore e come intervenire su queste. È importante individuare quegli ostacoli e quelle barriere relazionali che impediscono la realizzazione di progetti e interventi, al fine di favorire l'apprendi- mento di nuove modalità di risoluzione.

Essa aiuta a guardare la realtà con occhi diversi ed è una guida per trovare la giusta distanza emotiva in situazioni di complessità. Con la supervisione, ogni operatore è portato a fare un bilancio del proprio percorso professionale, a esplicitare i problemi da affrontare e a cercare di comprendere, insieme agli altri colleghi e al supervisore, fino a che punto questi problemi dipendano da se stessi o dall'organizzazione; solo assumendo una consapevolezza tale, le difficoltà potranno essere fronteggiate.

La funzione gestionale

La supervisione, infine, promuove il consolidamento delle culture professionali dei collaboratori e rafforza un approccio all'accoglienza e all'ascolto più significativo e più condiviso da tutti. Ha senso pensare a supervisioni "monoprofessionali" (cioè aperte a un solo tipo di professionalità) se l'obiettivo è il mantenimento motivazionale legato a un ruolo, così come si può pensare a supervisioni "pluriprofessionali" (cioè previste per più professionalità) se l'obiettivo è l'analisi organizzativa o le modalità di funzionamento di un'équipe multiprofessionale.