



Fare attività di supervisione nei servizi sociali

Strumenti, tecniche e suggerimenti
pratici per supervisori

Rita Ferro, Maria Pina Masella,
Daniela Napoli, Maria Porcaro
e Francesca Stefanini

MATERIALI
LAVORO SOCIALE

Erickson

IL LIBRO

FARE ATTIVITÀ DI SUPERVISIONE NEI SERVIZI SOCIALI

La supervisione nei servizi sociali, così come prevista dal LEPS, rappresenta uno spazio di riflessione guidata sulla pratica, sia nei suoi aspetti metodologici sia in quelli emotivi, finalizzata a sostenere e promuovere l'operatività complessa dei professionisti, favorire il loro benessere e prevenirne il *burnout*.

Questo volume offre al supervisore strumenti concreti per avviare, condurre e monitorare i percorsi di supervisione con i professionisti sociali; raccoglie oltre 30 attività coerenti con il LEPS e facilmente replicabili nei diversi servizi territoriali.

Le autrici, basandosi sulla loro esperienza sul campo, condividono tecniche e suggerimenti che hanno sperimentato nella pratica professionale, utili per:

- avviare un processo di supervisione (definire gli obiettivi, i ruoli e le responsabilità);
- condurre il gruppo o il singolo attraverso le difficoltà comuni fra gli operatori (rafforzare l'identità professionale, lavorare sui vissuti emotivi, migliorare le strategie di comunicazione e le dinamiche organizzative);
- tenere traccia dei percorsi e dei risultati (introdurre metodi di narrazione, autoriflessione e restituzione).

Il testo contiene numerosi esercizi, descritti dettagliatamente nelle modalità e nei tempi di svolgimento, corredati di schede compilabili, checklist, diari di osservazione, griglie di riflessione e monitoraggio. L'appendice conclusiva aggiunge ulteriori strumenti per alleggerire gli incontri e sfruttare la leva della creatività.

LE AUTRICI

RITA FERRO

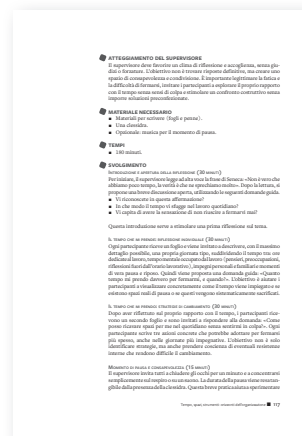
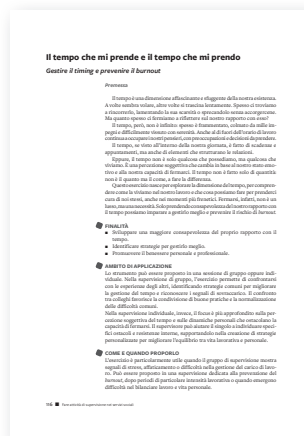
Assistente sociale, responsabile dell'area promozione della salute. È supervisora e formatrice.

DANIELA NAPOLI

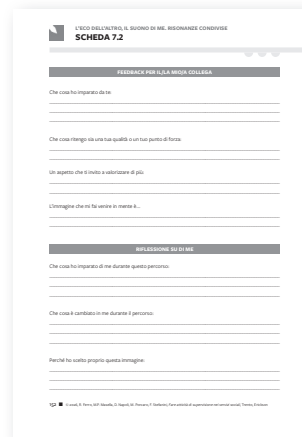
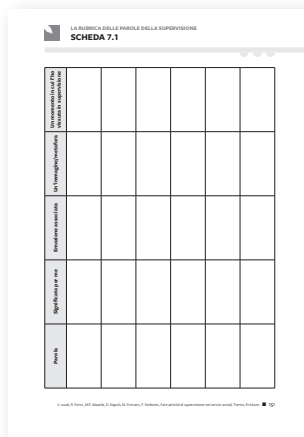
Assistente sociale, supervisora e dottoressa di ricerca in Politica, Società e Cultura, si occupa di minori e famiglia, disabilità e non autosufficienza.

FRANCESCA STEFANINI

Assistente sociale libera professionista, supervisora e operatrice nell'ambito della rigenerazione urbana e sociale dei territori.



Un'attività per lavorare sull'organizzazione del tempo.



Scelta di parole-guida per tenere traccia del percorso.

Lavorare in coppia per riflettere su di sé.

MARIA PINA MASELLA

Assistente sociale, responsabile dell'area inclusione sociale. È supervisora e formatrice.

MARIA PORCARO

Assistente sociale specialista, supervisora e responsabile di servizio presso un Ufficio di servizio sociale territoriale.



INDICE

7	Introduzione
23	Sezione 1 – Avviare la supervisione
25	Cap. 1 Primi passi: documentazione e narrazione
61	Sezione 2 – Condurre la supervisione
63	Cap. 2 Rafforzare l'identità professionale
75	Cap. 3 Lavorare sui vissuti emotivi per costruire resilienza
87	Cap. 4 Strategie per una comunicazione efficace e assertiva
99	Cap. 5 Pensare insieme: la forza della riflessione condivisa
115	Cap. 6 Tempo, spazi, strumenti: orizzonti dell'organizzazione
131	Sezione 3 – Strumenti per il monitoraggio e la verifica della supervisione
133	Cap. 7 Alimentare la consapevolezza
153	Appendici
169	Conclusioni
181	Bibliografia



FINALITÀ

- Benessere
- Un modo per evitare il *burnout*
- Condivisione
- Riflessione
- Aiuto.

Sintesi: consapevolezza che la supervisione è uno strumento al servizio delle professioni di aiuto per generare benessere ed evitare il burnout al fine di garantire una maggiore qualità nei servizi sociali e migliorare l'esperienza delle persone in difficoltà. I supervisionati riconoscono la necessità di un aiuto ed esprimono il bisogno di avere un tempo e uno spazio dedicati alla riflessione e alla condivisione.

OBIETTIVI

- Sostegno
- Ambiente più favorevole
- Conoscenza reciproca del gruppo
- Supporto
- Mettersi in gioco
- Abbassare il livello di stress
- Scambio di strategie per superare momenti di *impasse*
- Scambio di conoscenze/contaminazione
- Migliorare il modo di stare al lavoro.

Sintesi: attivare il sostegno da parte del gruppo e favorire la reciproca conoscenza personale e professionale, promuovere empowerment e collaborazione per favorire lo scambio di competenze e rafforzare il problem solving congiunto. Creare un clima lavorativo funzionale e condizioni di lavoro meno stressanti.

CONTENUTI

- Avere maggiori delucidazioni sui processi metodologici per aree di intervento
- Condividere gli strumenti di lavoro
- Confronto sui casi, su procedure ed esperienze
- Scambio di conoscenze
- Dilemmi etici
- Vissuti ed emozioni (sì o no)
- Questioni deontologiche
- Carichi di lavoro/fatica
- Dubbi.

*Sintesi: il focus sarà sull'azione professionale e sul sapere professionale attraverso la contaminazione nel gruppo, sul rafforzare le pratiche operative e valorizzare le strategie adottate e le buone pratiche messe in atto, così come le capacità di problem solving utilizzate, condividendo esperienze positive, di *impasse* o errori. Attenzione alla narrazione di vissuti ed emozioni affrontati non nel senso terapeutico stretto ma su un piano di consapevolezza quando incidono sull'azione professionale. Si decide di portare i casi per affrontare questioni metodologiche e deontologiche, mentre solo chi vorrà potrà esprimere i propri vissuti. Il supervisore fa presente che i contenuti sono negoziabili se dovessero sumentrare altre esigenze.*

**METODO**

- Condivisione e riflessione tra colleghi
- Confronto costruttivo
- Comunicazione autentica/sincerità
- Attività di gruppo
- Guida/supporto del supervisore
- Ascolto attivo
- Il supervisore tira le fila
- Non si fa formazione o studio di leggi.

Sintesi: il gruppo individua nelle modalità del confronto e della comunicazione autentica gli strumenti privilegiati per lavorare in supervisione. Si apprende dall'esperienza attraverso la narrazione, l'ascolto, l'osservazione e la riflessione critica e consapevole sulla pratica del servizio sociale. La riflessione sul metodo consente di chiarire il ruolo del supervisore (che guida e accompagna il percorso, «illumina» la meta e supporta i supervisionati fornendo feedback) e il significato della supervisione come processo riflessivo e quindi non formativo o di studio.

REGOLE

- Dare spazio a tutti
- Niente caos
- Pause
- Leggerezza
- Sdrammatizzare e sorridere
- Rispetto
- Non esprimere giudizi
- Non fare strumentalizzazione delle informazioni emerse
- È fondamentale la riservatezza
- Collaborazione
- No pregiudizi
- Non utilizzo del cellulare per chiamate di lavoro, solo emergenze
- Ascolto attivo
- Continuità nella partecipazione agli incontri
- Puntualità.

Sintesi: è fondamentale, per la riuscita del percorso, darsi delle regole di comportamento e dei principi morali ed etici per garantire un funzionamento ottimale della supervisione intesa come spazio riservato e libero da condizionamenti. Tali presupposti sono indispensabili per consentire a tutti di partecipare in maniera libera, serena, consapevole e spontanea, concedendosi momenti di leggerezza per sdrammatizzare sul lavoro, sempre nel rispetto di tutti. Il supervisore concorda con il gruppo quali elementi e/o istanze emerse dal confronto si possono portare all'attenzione dell'organizzazione di appartenenza.

LIMITI E POTENZIALITÀ

- Una perdita di tempo
- Un luogo di lamentela
- Fatica
- Allargare lo sguardo



- Conoscere più punti di vista
- Mettersi in gioco
- Avere supporto
- Opportunità/arricchimento
- Avere una guida professionale.

Sintesi: consapevolezza che solo attraverso l'impegno e un atteggiamento costruttivo di tutti la supervisione può essere uno spazio di opportunità evitando il rischio che sia un contenitore di lamentele. Si riconosce il valore di lavorare in gruppo e il ruolo di guida e supporto del supervisore.

RISULTATO ATTESO

- Cambiamento
- Diminuire i conflitti nell'organizzazione
- Accrescere la comunicazione tra colleghi
- Maggiore consapevolezza del ruolo
- Crescita personale e professionale.

Sintesi: si auspica un cambiamento a livello del singolo, del gruppo dei colleghi e dell'organizzazione.

- Perché non ho ascoltato il mio bisogno in quella situazione? (Che cosa avrei dovuto fare per sentirmi più a mio agio nel comunicare?)

A questo punto il conduttore passa a descrivere le modalità comunicative:

- *comunicazione aggressiva*: quando il messaggio è trasmesso in modo diretto ma senza considerazione per l'altro;
- *comunicazione passiva*: quando non esprimiamo chiaramente i nostri bisogni o pensieri, per evitare i conflitti;
- *comunicazione assertiva*: quando il messaggio viene espresso in modo chiaro e rispettoso, cercando di bilanciare i nostri bisogni con quelli dell'altro.

Invita quindi ogni partecipante ad analizzare l'episodio che ha scelto e inserire le parole e i comportamenti che ha adottato in uno o più dei tre box dell'Allegato B.

RIFLESSIONE FINALE E DISCUSSIONE DI GRUPPO (45 MINUTI)

Il supervisore avvia una discussione di gruppo in cui i partecipanti possono esplorare:

- in quale tipo di comunicazione ricorrono più spesso e perché;
- che cosa potrebbe accadere se usassero maggiormente la comunicazione assertiva nelle situazioni difficili;
- come si può affrontare il conflitto o la difficoltà nel comunicare con un collega/utente senza cadere nell'aggressività o nella passività.

CONCLUSIONE E AZIONI PER IL FUTURO (20 MINUTI)

In conclusione, si chiede ai partecipanti di pensare a una situazione futura in cui potrebbero trovarsi a esprimersi in modo poco efficace e a pianificare una strategia per migliorare la loro comunicazione.

Il limite comune

Imparare a tracciare i confini

Premessa

La parola «confine» viene dal latino ed è composta da due elementi: *cum*, che significa «insieme», e *finis*, che significa «fine» o «limite». Etimologicamente, «confine» significa «limite comune». Questo stimola una riflessione molto interessante: il confine delimita ma nello stesso tempo è una zona di contatto. In senso figurato il confine è qualcosa che ci aiuta a organizzare il nostro pensiero rispetto a ciò che è fuori di noi.

Quante volte al lavoro diciamo «Sì» quando vorremmo dire «No»? Quel «Sì» non ci fa stare bene ma, a ripensarci, anche dire «No» non ci avrebbe fatto stare bene. Come possiamo essere disponibili ma non *a disposizione*?

I confini professionali sono fondamentali per garantire rispetto, equilibrio e produttività in ogni ambiente lavorativo:

- proteggono il benessere personale, aiutano a evitare stress e *burnout*;
- aiutano a costruire relazioni sane e favoriscono il rispetto reciproco tra colleghi;

- favoriscono un miglioramento della performance lavorativa, chiariscono le aspettative e migliorano la concentrazione;
- riducono i conflitti, prevengono incomprensioni e sovrapposizioni di responsabilità.

L'esercizio che segue non solo aiuta a prendere consapevolezza delle dinamiche legate ai confini professionali, ma promuove anche un dialogo collettivo che rinforza la gestione di questi confini nella pratica quotidiana.

■ FINALITÀ

- Riflettere sulle proprie esperienze concrete, in particolare su situazioni in cui i partecipanti hanno sentito di aver oltrepassato un confine professionale, facendo i conti con il malessere che ne è derivato.
- Supportare i supervisionati nella comprensione dei confini da tracciare per legittimare la loro posizione professionale e proteggere il proprio benessere.

■ AMBITO DI APPLICAZIONE

Lo strumento può essere proposto sia nella supervisione di gruppo che individuale. In gruppo, l'esercizio può essere sviluppato in modo libero o guidato, a seconda della dimensione. L'interazione tra colleghi permette di esplorare le diverse esperienze e soluzioni. In supervisione individuale, il focus sarà più personalizzato e profondo.

■ COME E QUANDO PROPORLO

Questo esercizio può essere proposto in vari momenti della supervisione, a seconda delle necessità del gruppo. Può essere utile all'inizio del percorso, per esplorare il tema dei confini nel lavoro professionale, oppure durante periodi di crisi o dubbio, quando emergono situazioni legate al superamento dei confini. Inoltre, può essere riproposto periodicamente per mantenere alta l'attenzione su questo tema cruciale.

È fondamentale verificare che i partecipanti siano pronti ad affrontare l'argomento, poiché potrebbe toccare aspetti emotivamente delicati o esperienze professionali difficili.

■ ATTEGGIAMENTO DEL SUPERVISORE

Il supervisore nel proporre l'esercizio tiene conto delle dinamiche del gruppo, creando uno spazio sicuro e rispettoso. È importante stimolare la partecipazione di tutti, senza dimenticare che il tema dei confini può essere emotivamente coinvolgente. È importante che il supervisore incoraggi l'ascolto attivo e il confronto, promuovendo la riflessione senza giudizio, per consentire a ciascuno di esplorare liberamente i propri vissuti.

■ MATERIALE NECESSARIO

- Lavagna, cartellone o un PC con proiettore per il supervisore.
- Materiali per scrivere (fogli e penne).

■ TEMPI

- Supervisione di gruppo: 130 minuti.
- Supervisione individuale: più sessioni da 60 minuti.

SVOLGIMENTO

INTRODUZIONE E PREMESSA (10 MINUTI)

Spiegazione dell'esercizio e delle finalità.

RIFLESSIONE INDIVIDUALE (30 MINUTI)

Il supervisore chiede ai presenti di disegnare due cerchi intersecati.

- Nel primo cerchio, li invita a scrivere tutte le richieste a cui avrebbero voluto rispondere «No» o «Non ora».
- Nel secondo cerchio, invece, li invita a scrivere che cosa hanno risposto o fatto in quella situazione.
- Nella zona di intersezione tra i due cerchi, chiede di provare a esprimere con una parola come si sono sentiti.



RIFLESSIONE GUIDATA (30 MINUTI)

Il supervisore propone di riflettere sulla situazione, utilizzando le seguenti domande guida.

- Perché pensate di aver oltrepassato il vostro confine?
- Come vi sareste sentiti se non aveste fatto ciò che vi è stato richiesto nell'immediato?
- Che cosa significa per voi dire «No» nel contesto del lavoro?

Al termine della riflessione, il conduttore chiede di disegnare un cerchio e di scrivervi all'interno delle frasi che descrivano ciò che si può dire/fare per sentirsi disponibili, ma non «a disposizione», nelle situazioni in cui si sente di oltrepassare il confine.

DISCUSSIONE FINALE (45 MINUTI)

Il supervisore incoraggia la discussione proponendo i seguenti spunti.

- Quanto le nostre competenze e conoscenze ci aiutano a dare risposte opportune e a rimanere dentro i confini professionali?



Compila i campi sottostanti in modo sintetico ma completo.

**SEZIONE 1.
FASE E MODELLO ORGANIZZATIVO**

In quale fase si trova l'organizzazione?

Qual è il modello organizzativo del servizio?

L'attuale struttura organizzativa è funzionale?

Quali sono gli elementi che definiscono i rapporti e i confini tra i diversi livelli e ruoli organizzativi?
(Esempio: presenza di organigramma e/o funzionigramma)

**SEZIONE 2.
RELAZIONI ISTITUZIONALI E COMUNITARIE**

Come sono i rapporti inter-istituzionali con altri servizi?

Il servizio come si colloca all'esterno e come interagisce con la comunità locale?



**SEZIONE 3.
RISORSE PER LA PROGETTAZIONE**

Quali risorse e condizioni sono presenti nell'organizzazione per consentire la progettazione di un intervento di aiuto mirato?

Quali risorse e condizioni mancano nell'organizzazione per consentire la progettazione di un intervento di aiuto mirato?

**SEZIONE 4.
LEADERSHIP E RESPONSABILITÀ**

Come penso possa incidere un responsabile all'interno dell'organizzazione?

Quali caratteristiche deve avere un responsabile in termini di approccio, atteggiamento, professionalità, competenze, modalità organizzativa?

**SEZIONE 5.
CONTRIBUTO PERSONALE**

Quale può essere il mio apporto nell'ambito dell'organizzazione, della progettazione e in relazione ai ruoli presenti nell'organizzazione per favorirne il miglioramento?
