

interventi

La supervisione nei servizi alla persona. Curare la relazione che cura

GIORGIO CAVICCHIOLI *

1. Curare chi cura

Un sistema umano può essere aiutato solo ad aiutarsi da sé
(Edgard Schein)

Questo intervento deriva da una rielaborazione che è anche una parziale integrazione di alcune riflessioni contenute in due lavori¹ nei quali, con alcuni colleghi, abbiamo ripensato alle nostre esperienze di supervisione e consulenza con i gruppi di lavoro di molti servizi ed istituzioni dei settori psico-sociale, assistenziale, sanitario ed educativo.

Nell'ambito dei servizi alla persona è sempre più frequente la richiesta di un intervento che sia in grado di prendersi cura non già degli utenti o clienti del servizio ma bensì degli operatori che in esso svolgono le loro mansioni professionali. La cura del personale nei servizi dei settori psicosociali, socioeducativi, formativi, riabilitativi e sociosanitari diventa sempre più un'esigenza, una necessità, una richiesta di intervento. Da una fase storica in cui la supervisione alle équipes operative era intesa per lo più come un intervento emergenziale, da attivare quando il servizio viveva una fase di criticità, si è passati ad un momento in cui la cura degli operatori e dei gruppi di lavoro, attraverso l'intervento di supervisione, assume il carattere di normale e fisiologico strumento di accompagnamento e crescita del servizio. Non più la cura di un servizio malato ma uno degli strumenti che fanno strutturalmente

* Psicologo, formatore, consulente e supervisore presso servizi e istituzioni pubbliche e private. Collaboratore Facoltà di Psicologia – Università di Padova.

¹ Cavicchioli G., Bianchera L., (2005) *Supervisione e consulenza nell'organizzazione cooperativa sociale. Percorsi di apprendimento e cambiamento nei gruppi di lavoro*. Roma, Armando Editore; Braidi G., Cavicchioli G., (2006) *Conoscere e condurre i gruppi di lavoro. Esperienza di supervisione e intervento nei Servizi alla persona*, Milano, Franco Angeli.

interventi

parte della dotazione tecnica e metodologica del servizio stesso. A ciò si è arrivati nel corso storico del lavoro psicosociale e sanitario, attraverso quell'insieme di azione e pensiero che da sempre caratterizza questo settore. L'apprendimento dall'esperienza all'interno dei servizi alla persona, la costante tensione a riflettere e ripensare il proprio lavoro da parte degli operatori e dei gruppi di lavoro, hanno progressivamente individuato l'importanza e la necessità di dotare i servizi di un luogo – quello della supervisione – che sia in grado di contenere di contenere, di curare chi cura, di rifornire chi rifornisce, di accompagnare e sostenere chi accompagna e sostiene. Attraverso la supervisione è possibile effettuare questa importante operazione che, utilizzando le parole di Braidì (2001) possiamo definire come la cura del corpo curante.

La centralità della persona, forse il principale valore dei servizi alla persona si ritrova collocato anche nella persona dell'operatore - anch'egli persona tra le persone nel servizio – e trova nella supervisione un mezzo per la sua affermazione. Anche l'operatore ed i gruppi di lavoro si trovano infatti, spesso, a vivere forme diversificate di difficoltà, disagio, sofferenza, tensione, mancanza di senso e finalizzazione della propria azione. Stati che dicono del bisogno presente nelle persone che si prendono cura di altre persone e che per molto tempo è stato lasciato inascoltato, insoddisfatto, aprendo spesso drammaticamente la strada per il logorio professionale, la demotivazione, la messa in opera di agiti, il *burn-out* come forma di morte professionale.

La relazione di cura, il principale strumento di quanti si trovano ad operare nei campi educativi, rieducativi, riabilitativi, assistenziali e terapeutici, ricerca e richiede forme di mantenimento, di accompagnamento, di cura, appunto, che possono essere trovate nell'intervento di supervisione. “Così come la relazione di aiuto si basa sul rapporto tra un operatore ed un paziente / cliente o, meglio, sul rapporto tra un corpo curante ed i soggetti a cui esso rivolge i propri sforzi all'interno di un setting organizzato, allo stesso modo gli operatori ed i gruppi di lavoro da essi composti trovano nella supervisione un luogo di cura, contenimento, formazione continua, supporto” (Braidì, Cavicchioli; 2006).

È dunque attraverso la relazione di supervisione che risulta possibile prendersi cura della relazione di aiuto o di cura che esiste nei servizi tra l'operatore e il paziente. Nel vincolo che si viene a formare all'interno del setting di supervisione troviamo lo spazio ed il tempo nei quali dare pensabilità e senso all'insieme dei processi interni ed esterni che consentono il dispiegarsi del lavoro degli operatori nel loro perseguire i compiti di cura. Questo vincolo “meta-curativo” che cura il lavoro di cura corrisponde allora ad una duplice necessità: non solo per il buon mantenimento professionale degli operatori, per metterli nella condizione di operare bene ed evitare il *burn-out*; anche per la struttura stessa del servizio, per fare in modo che esso nel suo mandato istituzionale possa essere in grado di perseguire la propria missione. Un servizio, pubblico o privato che sia, che vede nel suo progetto, nella sua dotazione stabile la supervisione: è un servizio che avrà una carta in più nel perseguimento dei suoi obiettivi. Dotandosi di una organizzazione dove la supervisione sia presente in maniera strutturale, l'istituzione di riferimento veicola quindi un avanzamento culturale nel settore, propone e realizza una cultura del lavoro psico-socio-sanitario dove la cura del lavoro – e quindi degli operatori – è una parte integrante del servizio e del progetto.

In questa visione la supervisione si differenzia dalla formazione e dalla consulenza. Il compito formativo è teso a trasmettere aspetti metodologici e/o teorico-concettuali più o meno specifici per la gestione del ruolo e delle mansioni professionali. Il campo della consulenza è soprattutto relativo alla individuazione ed al superamento di una problematica focalizzata e settoriale che non riesce ad essere affrontata efficacemente dalle risorse già presenti. La supervisione, pur avendo forti attinenze sia con il compito formativo, poiché è luogo di

apprendimento, sia con la consulenza, poiché come in essa vengono affrontati temi problematici relativi al compito ed al vissuto professionale, si differenzia soprattutto nel suo carattere di permanente e strutturale accompagnamento del servizio, dell'équipe, dell'operatore. È inoltre specifica perché presuppone che sia già presente nel campo uno schema di riferimento operativo sufficientemente conosciuto, interiorizzato e condiviso tra gli operatori, in modo tale che ad esso si possa fare riferimento quale "linea guida" che caratterizza la cultura professionale operativa del servizio e del gruppo di lavoro.

2. Supervisione e consulenza ai gruppi di lavoro. Interrogativi e definizioni

Il lavoro nelle organizzazioni sociali si presenta oggi come sempre più denso di difficoltà e criticità. Le trasformazioni dei quadri di riferimento normativi, le complessità socio-politiche, da un lato, e le intrinseche difficoltà legate allo specifico dell'operare in ambito psico-socio-educativo, assistenziale e sanitario attraverso i diversi modelli di servizio dall'altro, mettono le persone ed i gruppi di lavoro che operano in questi settori in una diffusa necessità di essere supportate.

Persone, gruppi ed istituzioni, a nostro avviso, richiedono in questo momento storico di avvalersi di specifici momenti ed occasioni per ricollocarsi in maniera sensata nel panorama degli interventi di cura, dedicando tempi ed energie alla ridefinizione delle proprie competenze e ruoli, alla revisione dei propri assetti tecnico-professionali, organizzativi e valoriali.

L'intrecciarsi ed il confluire di molteplici elementi nell'esperienza operativa, la ricchezza delle sue forme espressive, la pluralità dei bisogni e delle attenzioni che strutturano l'identità delle organizzazioni, rimandano ad un'idea di cura del loro sviluppo e delle loro competenze assolutamente complessa ed in grado di attivare diversi saperi e contesti di intervento.

In particolare, riteniamo che in questo momento, per affrontare adeguatamente pensieri sugli interventi di supporto e potenziamento dei gruppi di lavoro, si rendano necessarie alcune considerazioni inerenti altrettanti nodi significativi che caratterizzano il lavoro così come esso viene attualmente vissuto ed interpretato all'interno delle organizzazioni che hanno come compito quello della cura. Si tratta di questioni che potremmo introdurre formulando alcuni interrogativi, nell'intento di tracciare una sorta di quadro di riferimento pensando agli interventi di consulenza e supervisione. Una mappa provvisoria all'interno della quale dare avvio al gioco di interpretazione dei processi e dei fenomeni che si vanno rilevando.

- Quali concezioni istituzionali ed organizzative stanno caratterizzando in un dato momento le esperienze ed i vissuti del lavoro?
- Quali elaborazioni o interpretazioni si stanno costruendo sul tema delle competenze, dei ruoli e delle loro differenziazioni all'interno dei gruppi di lavoro?
- Quali processi e quali strumenti di valutazione sono in campo in ordine alla coerenza tra bisogni diversi poiché portati da soggetti diversi (comunità, organizzazioni sociali, singoli individui, famiglie, ...)?
- Quali sistemi premianti sono attualmente agiti, consapevolmente o meno, nell'evoluzione dei processi organizzativi e produttivi? E quali caratterizzazioni assumono i relativi sistemi di comunicazione?

interventi

- Quali livelli di coerenza e connessione sono presenti fra le differenti parti produttive all'interno di ogni singolo sistema organizzativo del lavoro?
- Attraverso quali percorsi, opzioni e opportunità vengono tutelati i processi di elaborazione e rielaborazione dei diversi compiti professionali e come vengono curati gli spazi di apprendimento individuali e gruppali?
- A partire da quali ipotesi di senso culturale e valoriale ovvero da quali modelli concettuali ed approcci teorici vengono elaborati o semplicemente agiti i modelli di *leadership* e garantiti percorsi di diffusione delle competenze e del potere?
- Come viene affrontato, nelle diverse dimensioni presenti all'interno del sistema organizzativo, il tema del cambiamento?

Probabilmente l'elenco degli interrogativi potrebbe continuare ma ci sembra che le riflessioni aperte già a questo livello siano un valido punto di partenza per avviare processi di riconoscimento e ridefinizione dell'evoluzione dei sistemi sociali incontrati nel corso di questi ultimi anni di intervento in ambito consulenziale e di supervisione. D'altronde, sappiamo ormai con certezza che le questioni che interrogano le istituzioni, le organizzazioni ed i gruppi di lavoro, i loro problemi, le criticità ed i campi di preoccupazione, incertezza, cambiamento ed apprendimento ne rappresentano significativi segni di identità.

E' sempre più presente il problema di come conosciamo l'organizzazione, di come ci avviciniamo ad essa, con quali strumenti operativi e di pensiero, con quali *schemi di riferimento*. Una riflessione che spesso ci siamo ritrovati ad articolare prende avvio proprio dal quesito relativo al *come* gli operatori sociali conoscono il loro contesto, sapendo che in questo *come* sta un'operazione di costruzione, un atto narrativo e generativo che configura la realtà dell'organizzazione, del servizio, dell'istituzione. Questo *come* lo ritroviamo anche pensando a noi stessi, che operiamo attraverso i setting gruppali della consulenza psicosociale e della supervisione. Anche per noi, anche nella costruzione di queste riflessioni, appare importante la domanda del come conosciamo l'organizzazione. Riflettendo sul *come* conosciamo, scopriamo una definizione del *cosa* conosciamo e del *perché* conosciamo, delle motivazioni che ci portano a conoscere e delle finalità, dei compiti, che più o meno consapevolmente ci prefiggiamo attraverso quel conoscere.

Ci sembra opportuno partire da un'idea di organizzazione che riesce a permanere nella provvisorietà e nella precarietà di una definizione non oggettivante, aperta alla possibile mutevolezza delle rappresentazioni e consapevole di come possano esistere tante versioni della stessa realtà – poniamo l'organizzazione sociale – quante sono gli occhi che la guardano ovvero le teorie o schemi di riferimento attraverso cui gli attori provano a configurare il senso dell'esperienza che ne stanno avendo.

Conoscere l'organizzazione si lega anche al conoscerne i prodotti, i risultati del lavoro organizzato all'interno del settore sociale che si occupa di servizi alla persona. Ancora torna il problema di come definire o, meglio, conoscere i prodotti di queste organizzazioni; problema particolarmente saliente anche per chi si occupa di consulenza e supervisione; se non altro perché spesso la domanda di intervento nasce proprio in occasione di produzioni insoddisfacenti ovvero di problemi, conflitti o criticità che si manifestano in maniera eclatante proprio al livello "manifesto" della produzione, della erogazione del servizio. Il prodotto-servizio è, tra l'altro, l'oggetto di lavoro dell'operatore e degli attori sociali del sistema di cui egli fa parte. Il rapporto con questo oggetto, il vincolo che si crea con esso e la complessità degli investimenti, le loro caratterizzazioni in termini psicologici individuali, gruppali ed istituzionali compongono altrettanti processi e dinamiche dell'interazione volta ad uno o più compiti, spesso centrali per gli interventi di consulenza e supervisione. Ponendoci il pro-

blema di conoscere il prodotto dell'organizzazione dal punto di vista psicosociale consideriamo come gli operatori e i gruppi di lavoro abbiano quindi la difficoltà e la necessità di rappresentarsi in maniera adeguata e funzionale un servizio, un oggetto di lavoro che può essere considerato come un oggetto immateriale².

Come intendere allora gli interventi di consulenza e di supervisione nell'ambito delle organizzazioni del lavoro psico-sociale e socio-sanitario?

Galimberti (1999), nella sua definizione di consulenza in ambito psicologico, sottolinea in effetti soprattutto la presenza di un problema o disagio nel soggetto che richiede l'intervento: "forma di rapporto interpersonale in cui un individuo che ha un problema, ma non possiede la conoscenze o le capacità per risolverlo, si rivolge a un altro individuo, il consulente, che, grazie alla propria esperienza e preparazione, è in grado di aiutarlo a trovare una soluzione."³.

Anche Cassani (1987), dal punto di vista psicosocioanalitico, propone una definizione della consulenza centrata essenzialmente sulla presenza di un problema che viene posto al centro dello spazio relazionale e diviene quindi elemento fondante il compito stesso dell'intervento: "instaurazione, gestione, risoluzione di un rapporto tra due entità che decidono di interagire per analizzare e superare uno stato di disagio/bisogno dichiarato"⁴.

Edgard Schein (2001), già all'interno di un approccio e di una esperienza professionale di contatto e intervento nelle organizzazioni di lavoro, propone un'idea di "consulenza di processo", differenziandola chiaramente da due altri approcci consulenziali dall'Autore definiti "modello medico-paziente" e "modello vendere e dire". Nella consulenza di processo lo scopo principale dell'intervento "è quello di aiutare il manager a compiere (...) diagnosi e sviluppare un valido piano d'azione basato su di essa. Implicito in questo proposito è l'assunto che cliente e consulente debbano lavorare insieme, condividendo la responsabilità dei giudizi ricavati dalla diagnosi e delle azioni progettate. (...) Un assunto centrale della Consulenza di Processo recita che *la soluzione dei problemi sarà più duratura e i problemi stessi saranno risolti in maniera più efficace se l'organizzazione imparerà ad occuparsene da sola.*"⁵.

Notiamo come queste definizioni, situate peraltro in ambiti teorici affini ma differenti, abbiano come elemento in comune per la caratterizzazione della consulenza la presenza di una relazione tra due o più soggetti. La consulenza quindi può avvenire solo all'interno di una relazione interpersonale, di un legame o vincolo che determina la possibilità di instaurare l'insieme di processi comunicativi, cognitivi, emotivi ed affettivi sui quali si impernia il compito e la finalità della consulenza stessa.

Riprendiamo alcune indicazioni di Regoliosi (2002) che suggerisce una distinzione tra l'intervento di consulenza e l'intervento di supervisione basata sul criterio ordinarietà/straordinarietà dell'intervento: la *consulenza* si basa e deriva dalla presenza di un problema, di una crisi, di un conflitto che colpisce in maniera sensibile e difficilmente affrontabile e superabile autonomamente un gruppo di lavoro o un'organizzazione. L'intervento di *supervi-*

² Olivetti Manoukian F., (1998) *Produrre servizi. Lavorare con oggetti immateriali*, Bologna, ed. Il Mulino.

³ Galimberti U., (1999) *Psicologia*, Torino, Garzanti, pag. 237.

⁴ Cassani C., (1987), *Fare consulenza: l'approccio psicosocioanalitico*, materiale non pubblicato, cit. in Regoliosi L., (2002), pag. 55.

⁵ Schein E., (2001), *La consulenza di processo*, Milano, tr. it. Raffaello Cortina Editore, pagg. 11 – 12, corsivi nel testo.

interventi

sione è invece ascritto al lavoro ordinario degli operatori, consistendo in un'azione di accompagnamento e supporto dei gruppi e delle organizzazioni, volto quindi a facilitare il raggiungimento dei loro compiti attraverso la rielaborazione dei vissuti e l'analisi dei processi attuati. Nella definizione dell'Autore i due interventi vengono così definiti come diverse declinazioni delle funzioni della figura professionale definita come *Consulente del lavoro socioeducativo* e, in particolare, come detto in precedenza, differenziate dal carattere di intervento ordinario o straordinario:

“- supervisione: intervento ordinario legato alla lettura, all'analisi critica e al sostegno dei processi di lavoro o parti di essi;

- consulenza: intervento straordinario legato all'accompagnamento nella gestione di un disagio organizzativo o di un progetto innovativo;”⁶

Sempre seguendo le indicazioni dell'Autore possiamo ulteriormente caratterizzare le figure del consulente e del supervisore nelle organizzazioni del lavoro sociale attraverso alcuni elementi specifici comuni a queste figure “di secondo livello:

- lavora per l'utenza e per il servizio, e non con l'utenza;
- interviene sul lavoro socioeducativo di altri;
- educa chi educa, forma chi forma, orienta chi amministra e gestisce;
- accompagna processi di elaborazione;
- interviene “in casa di altri” come io ausiliario, come sistema pensante aggiuntivo”⁷.

Attraverso questi elementi si delinea quindi questa figura di secondo livello del lavoro psicosociale e socioeducativo. Egli si propone in un ruolo di supporto centrato soprattutto sui processi relazionali, interattivi e comunicazionali esistenti tra i soggetti, individui e gruppi che compongono le organizzazioni.

Riprendendo la ricerca degli elementi di differenziazione dell'intervento di consulenza da quello di supervisione, abbiamo quindi che quest'ultimo non presuppone necessariamente un problema o un disagio quali elementi o fattori generativi della domanda stessa di intervento.

Altro elemento di particolare interesse rispetto alla distinzione tra consulenza e supervisione, a nostro avviso, consiste in un elemento importante e definitorio del setting dell'intervento stesso: *il tempo*. Nel nostro modo di intendere questo lavoro riteniamo infatti che l'intervento di consulenza presupponga un progetto di lavoro limitato nel tempo; certo non preconfigurabile in un dato numero di incontri a priori ma certamente prevedibile come limitato ad un periodo al termine del quale ci si aspetta una qualche forma di cambiamento nel gruppo di lavoro o nell'organizzazione, cambiamento centrato proprio sul problema intorno al quale si è generata la domanda. L'intervento di supervisione, invece, non basandosi sull'insorgenza di un problema o di un disagio grave ed eclatante, può essere inteso come più duraturo nel tempo, tendenzialmente permanente. In questo senso la supervisione consiste in un “servizio al servizio”, in una forma di cura delle relazioni che curano, in un setting di supporto e facilitazione per il gruppo di lavoro che si avvicina quasi alla logica della formazione continua più che a quella dell'intervento specialistico teso alla risoluzione di un problema.

⁶ Regoliosi L., (2002) *Il lavoro di secondo livello in campo psicosocioeducativo: educare chi educa, formare chi forma*, in Regoliosi L., Scaratti G., (2002), pag. 17.

⁷ *Ibidem*, pag. 14.

Possiamo quindi immaginare che questi elementi di distinzione tra consulenza e supervisione corrispondano a due ordini di conseguenze:

- a) una specificità differente tra consulenza e supervisione nel momento dell'analisi della domanda, della conseguente progettazione⁸ dell'intervento e dell'instaurazione del setting operativo.
- b) Alla necessità di un utilizzo diversificato di competenze che in parte sono analoghe per i due interventi e in parte sono invece differenziabili. Possiamo intendere come competenze necessarie sia per la consulenza che per la supervisione:
 - la conduzione del setting gruppale;
 - la capacità di leggere e analizzare le dinamiche di gruppo e i processi interpersonali ai fini del raggiungimento di finalità prestabilite;
 - la disponibilità di conoscenze teoriche fruibili da parte di operatori sociali quali elementi di lettura e identificazione di processi che li riguardano;
 - la capacità di utilizzare strumenti comunicativi adeguati al lavoro di "secondo livello";
 - la capacità di contenere propri e altrui vissuti emotivo-affettivi problematici ed ansietà legate alle difficoltà tipiche del lavoro sociale.

Riteniamo invece che nell'intervento di consulenza, oltre alle competenze sopra elencate, sia spesso necessario disporre di ampie conoscenze tecniche specifiche del contesto organizzativo ed istituzionale in cui si opera nonché di conoscenze specifiche relative alle tipologie di prodotto, ai servizi che vengono erogati dall'organizzazione committente. È quindi necessario in questo contesto di intervento, poter utilizzare strumenti e metodologie di osservazione, valutazione e analisi del lavoro sociale e delle équipe dei servizi che consentano l'acquisizione di elementi conoscitivi, descrittivi e valutativi adeguati e funzionali alla facilitazione di processi e procedure di soluzione dei problemi.

L'intervento di supervisione può invece caratterizzarsi, rispetto alle competenze specifiche, per la necessità di disporre di affinati strumenti di lettura ed interpretazione dei processi interpersonali in atto nel gruppo di lavoro. Non presupponendo infatti una problematica o un disagio gravi quali elementi generativi della domanda di intervento, nel setting di supervisione il compito manifesto può spesso associarsi all'insorgenza di motivazioni, aspettative e desideri più profondi o comunque non presenti nelle fasi iniziali. Risultano quindi essenziali e specifici per l'intervento di supervisione competenze relative alla interpretazione dei vissuti degli operatori in funzione dei loro compiti e obiettivi operativi. Tali competenze, a nostro modo di intendere, derivano dalla interiorizzazione di uno schema di riferimento teorico specifico, che sia condivisibile con il gruppo cliente della supervisione. Questa condivisione di uno schema di riferimento, qualunque esso sia, è essenziale per contribuire all'instaurazione di un linguaggio e di una cultura che consentano la costruzione di significati comuni e condivisibili quindi utilizzabili per facilitare e sostenere l'operatività del gruppo di lavoro nel tempo, nonché per consentire al gruppo stesso l'attuazione di quel processo fondamentale legato al cambiamento noto come apprendimento dall'esperienza.

⁸ Per una riflessione sul tema si veda Cavicchioli G., Bianchera L., (2003), *La programmazione*, in Majer E., Regoliosi L., Volpi M., (2003), *Aggregare non basta*, Milano, Unicopli.

interventi

Bibliografia

- Braidì G. (2001). *Il corpo curante Gruppo e lavoro di equipe nella pratica assistenziale*. Milano, Franco Angeli editore.
- Braidì G., Cavicchioli G. (2006). *Conoscere e condurre i gruppi di lavoro. Esperienza di supervisione e intervento nei Servizi alla persona*, Milano, Franco Angeli
- Cavicchioli G., Bianchera L. (2005). *Supervisione e consulenza nell'organizzazione cooperativa sociale. Percorsi di apprendimento e cambiamento nei gruppi di lavoro*, Roma, Armando Editore.
- Cavicchioli G., Bianchera L. (2003). *La programmazione*, in Majer E., Regoliosi L., Volpi M. (2003). *Aggregare non basta*, Milano, Unicopli.
- Regoliosi L. (2002). *La funzione di consulenza: accompagnare nella rilettura della propria realtà*, in Regoliosi L., Scaratti G. (2002). *Il consulente del lavoro socioeducativo*, Roma, Carocci Faber.
- Schein E. (2001). *La consulenza di processo*, Milano, tr. it. Raffaello Cortina Editore.
- Olivetti Manoukian F. (1998). *Produrre servizi. Lavorare con oggetti immateriali*, Bologna, ed. Il Mulino.
- Galimberti U. (1999). *Psicologia*, Torino, Garzanti.
- Cassani C. (1987). *Fare consulenza: l'approccio psicosocioanalitico*, materiale non pubblicato, cit. in Regoliosi L. (2002).