

La supervisione al servizio della valutazione

TRA LE FORME DI SUPPORTO ESISTENTI, LA SUPERVISIONE È SENZA DUBBIO QUELLA MAGGIORMENTE UTILIZZATA NELL'AMBITO DELLE PROFESSIONI PSICOSOCIALI E PUÒ SVOLGERE DIVERSE FUNZIONI, TRA LORO INTRECCIATE; CON QUESTO CONTRIBUTO SI RITIENE UTILE EVIDENZIARE LA FUNZIONE DI VALUTAZIONE INSITA NEL PROCESSO DI SUPERVISIONE.*

Francesca Merlini
Simonetta Filippini

Assistenti sociali, sociologhe, docenti presso
l'Università Cattolica del Sacro Cuore di Brescia

La supervisione rappresenta una pratica operativa che trova applicazione in molteplici ambiti. Nel contesto delle professioni di aiuto, il termine supervisione è stato usato per indicare il processo di riflessione, apprendimento, verifica e valutazione che si sviluppa, attraverso la relazione tra un professionista esperto e uno o più operatori del settore, durante il percorso formativo o nel corso dell'attività professionale.

Tra le forme di supporto esistenti, la supervisione è senza dubbio quella maggiormente utilizzata nell'ambito delle professioni psicosociali; per alcune categorie (si pensi ad esempio agli psicologi) è "sancito" che esercitare una professione di aiuto necessita spazi di pensiero e di rielaborazione dell'esperienza professionale, rendendo indispensabile al professionista dotarsi di una supervisione; dopo anni nei quali tale forma di sostegno era risultata parzialmente abbandonata, questa esigenza sta viceversa lentamente riemergendo,¹ anche per gli assistenti sociali.

Negli ultimi anni, infatti, stanno aumentando in modo significativo le richieste, da parte degli assistenti sociali, di realizzare percorsi di supervisione. Le istanze provengono sia da singoli professionisti sia da gruppi professionali. Le ragioni che conducono gli operatori a richiedere sempre più frequentemente la supervisione sono molteplici; attraverso una ricostruzione dei racconti che gli assistenti sociali in supervisione fanno, possiamo rintracciarne almeno di due ordini:

- organizzative/generali; servizi oberati di lavoro, con richieste da parte degli utenti sempre più complesse e pressanti, risorse insufficienti per rispondere a

tutti, sempre meno tempo a disposizione per pensare, sia individualmente, sia in gruppo, e una grande solitudine professionale. Nell'ultimo periodo, inoltre, emergono forti le esigenze di essere aiutati a comprendere come sia possibile conciliare, da un lato la propria autonomia professionale, sancita per legge, con la condizione di dipendente di pubbliche amministrazioni e/o di enti del privato sociale e, dall'altro, i mandati professionale e istituzionale;

- metodologiche; necessità di poter ripensare alle scelte metodologiche fatte e di poter fruire di un aiuto per la connessione tra le conoscenze teoriche, i criteri più o meno esplicitati che orientano l'agire professionale e le proprie scelte operative, il bisogno di individuare strumenti professionali che possano essere utili nei diversi passaggi metodologici e, infine, l'esigenza di confrontarsi con i propri colleghi.

La supervisione può svolgere, dunque, diverse funzioni, tra loro intrecciate (Allegrì, 2000); ciò che si ritiene utile evidenziare con questo contributo è la funzione di valutazione insita nel processo di supervisione.

A partire dalla disamina dei concetti connessi ai temi della valutazione elaborati da autorevoli studiosi dell'argomento, l'interesse si concentrerà sull'identificazione dei punti di incontro fra i processi valutativi e di supervisione.

Martini e Cais (2000) individuano diverse finalità nei percorsi di valutazione, connesse con diversi tipi di fabbisogni informativi fondamentali della pubblica amministrazione: far rispettare le regole, tenere sotto controllo l'organizzazione, rendere conto dei risultati ottenuti, capire "se" e "come"

gli interventi funzionano, orientare le scelte tra diverse alternative di *policy*.

Palumbo (2001) individua tre buone ragioni per valutare: verificare se l'azione pubblica risponde a bisogni non soddisfatti o inadeguatamente soddisfatti, migliorare gli interventi, produrre rapporti sui risultati ottenuti e sul buon uso delle risorse allocate.

De Ambrogio (2003) ci dice che si valuta come le attività siano state realizzate, *in itinere* ed *ex post*, come i vari attori abbiano agito e perché, quali siano stati i punti di forza e quali le difficoltà incontrate; si valuta se un'azione abbia avuto successo e, infine, si valutano gli effetti delle attività rispetto ai bisogni ed ai problemi.

Capire "se" e "come" gli interventi funzionano, far emergere punti di forza e criticità, individuare strategie di miglioramento, sono senza dubbio finalità che valutazione e supervisione condividono: tali aspetti saranno oggetto di analisi in questo contributo.

Esistono vari approcci alla supervisione; essi rispondono a modelli teorici e tecniche diverse. La supervisione metodologica rappresenta un possibile percorso di valutazione professionale, ed è di questa che qui ci occuperemo.

SUPERVISIONE METODOLOGICA: ELEMENTI DI DEFINIZIONE

La supervisione metodologica è definibile come il percorso che si prefigge di "creare un apprezzabile grado di coerenza tra quello che si fa e quello che si vuole ottenere, ovvero tra il processo e gli esiti attesi da un intervento professionale finalizzato a promuovere il benessere bio-psico-sociale di gruppi di cittadini" (Renzetti, 1998).

La supervisione così intesa è uno strumento a disposizione di singoli professionisti, gruppi o equipe di lavoro, che favorisce lo sviluppo del proprio sapere e delle proprie risorse nel far fronte in modo flessibile ai processi e alle articolazioni relazionali di una realtà lavorativa complessa, in rapporto alle sfide poste dall'utenza e dall'organizzazione.

Si caratterizza come uno spazio protetto e tutelato, in cui gli operatori ripensano ai propri scopi, agli obiettivi e alle modalità di lavoro, al fine di rivedere e rivalutare con metodo l'agire professionale: attraverso la descrizione

Note

* Il testo qui presentato è un capitolo del volume De Ambrogio U., Bertotti T., Merlini F. (a cura di), *Valutare nel lavoro dell'assistente sociale: esperienze e riflessioni*, Carocci Faber, Roma, 2007 (in uscita a febbraio).

¹ Per un'analisi sull'evoluzione storica del ricorso all'utilizzo della supervisione da parte degli assistenti sociali si rinvia a quanto contenuto nel lavoro di Allegrì, 1997.

di ciò che si fa e delle modalità con le quali si costruiscono interventi e relazioni, gli operatori hanno l'opportunità di riflettere sull'efficacia delle proprie scelte operative e di effettuare un monitoraggio costante sulla qualità delle prestazioni erogate. Ciò avviene attraverso lo sforzo di esplicitare i passaggi metodologici, i criteri, gli indicatori e gli strumenti utilizzati. Si tratta, dunque, di un percorso di ricerca orientato a individuare connessioni e legami, allo scopo di sperimentare diverse possibilità d'intervento, e una modalità in cui, attraverso la valorizzazione di sé e del gruppo, si prende consapevolezza dei punti di forza e delle criticità del proprio lavoro.

Si caratterizza, quindi, anche come sistema di autovalutazione e di valutazione *in itinere*, in quanto la finalità permane quella di creare coerenza tra ciò che gli operatori fanno e ciò che si vuole ottenere.

Nella conduzione di percorsi di supervisione metodologica, l'autodeterminazione costituisce il principio fondamentale al quale ci si ispira.

La supervisione non è un luogo nel quale si assumono decisioni o nel quale il supervisore propone soluzioni agli operatori: è lo spazio, invece, dove si offrono e co-costruiscono gli strumenti per leggere le diverse situazioni e individuare le strategie più opportune per porre in essere interventi efficaci e funzionali per gli utenti e gli operatori.

La supervisione metodologica può essere intesa come "l'arte di fare domande" per aiutare e sostenere gli operatori nella ricerca di risposte. Il compito del supervisore è quello di aiutare gli operatori a individuare proprie ipotesi e spiegazioni, sapendo che nel lavoro sociale queste non possono essere predeterminate. Il lavoro del supervisore è pertanto, in questa prospettiva, quello di portare nel gruppo di lavoro molte domande che Von Foster (1987) definirebbe "legittime": quelle domande, cioè, il cui contenuto epistemologico è chiedere in quanto non si sa, ossia domande poste per sapere e non per "verificare se si sa" (queste ultime vengono definite dal citato autore "domande illegittime").

È fondamentale per il supervisore porre in essere un ascolto attivo, partendo sempre dall'idea che l'altro stia raccontando la sua verità. Un buon ascoltatore è un esploratore di mondi possibili (Sclavi, 2003). Segnali importanti per il supervisore possono essere quelli che si presentano alla coscienza come al tempo stesso trascurabili e fastidiosi, marginali e irritanti, perché incongruenti con le proprie certezze. Se

si vuol comprendere quel che l'altro sta dicendo, è necessario partire dal presupposto che egli abbia ragione e chiedere di essere aiutati a vedere le cose e gli eventi dal suo angolo visuale. In questo senso Bruner (1992) ci ricorda come la narrazione sia la modalità di pensiero prevalente attraverso cui i soggetti esprimono e danno forma alle proprie intenzioni e al senso che attribuiscono agli eventi della propria esistenza, al proprio rapporto con gli altri e con il mondo. Scopo della supervisione è, dunque, provare a mettere insieme pezzi diversi e frammentati per far emergere un disegno possibile, coerente e ricco di particolari, a partire dai mille tasselli di un puzzle, ma con la differenza che negli incontri di supervisione non si possiede il disegno già fatto da imitare. Anzi, nell'attività di supervisione, così come nel fare lavoro sociale, una delle maggiori difficoltà consiste proprio nel riuscire ad accantonare un disegno originale che verosimilmente è nostro (ogni supervisore/operatore né ha più d'uno), per riuscire a comporre con l'utente/l'altro la fotografia, per quanto sfocata, del "qui e ora". Le letture che facciamo degli eventi, le nostre versioni della realtà, sono sempre provvisorie, congetturali, ipotetiche e situazionali. Un buon supervisore accoglie volentieri i paradossi del pensiero e della comunicazione. Affronta i dissensi come occasioni per esercitarsi in un campo che lo appassiona: la gestione creativa dei conflitti (Sclavi, 2003).

In supervisione è necessario, inoltre, coniugare gli aspetti di metodo con le dimensioni soggettive (i vissuti) degli operatori, cercando di evidenziare non solo come si è lavorato, ma anche come si sta dentro alle storie che si affiancano. Sono quindi da considerare le caratteristiche personali, le capacità di riconoscere gli aspetti emotivi, le modalità di costruire relazioni interpersonali. Le emozioni, soprattutto, costituiscono strumenti conoscitivi fondamentali, in quanto non informano "su cosa si vede", ma su "come si guarda".

VALUTARE ATTRAVERSO LA SUPERVISIONE: ALCUNI PERCORSI POSSIBILI

La supervisione metodologica, così come definita, può realizzarsi attraverso l'attivazione di alcuni percorsi. Tra i diversi possibili ne tratteremo in questo lavoro due, la supervisione del servizio e/o dell'equipe di lavoro e quella dei casi, perché in essi è rintracciabile un numero significativo di parallelismi tra supervisione e valutazione. Innanzitutto vedremo come questo tipo di lavoro aiuti gli operatori a diventare più consapevoli

dei limiti e delle risorse personali, di quelli del gruppo di lavoro, dell'equipe o del servizio, ed a muovere, quindi, nelle persone la capacità di autovalutarsi.

Inoltre, si mostrerà come la supervisione metodologica possa essere considerata un'attività di valutazione, in quanto finalizzata ad aiutare gli operatori a comprendere le azioni che attivano in funzione dell'individuazione di strategie per migliorarle. Ancora, emergerà come essa sia una forma di valutazione *in itinere*, finalizzata al miglioramento continuo dei servizi e delle equipe di lavoro: mostreremo infatti come sia possibile combinare la lettura dei dati quantitativi con gli elementi descrittivi, le percezioni, le riflessioni, le emozioni e le valutazioni personali dei singoli operatori.

E, infine, si rifletterà su come la supervisione possa sostenere gli operatori nel lavoro diretto sui casi per far emergere i punti forza delle strategie operative adottate, le criticità dell'agire professionale e l'efficacia degli interventi attivati.

SUPERVISIONE METODOLOGICA AL SERVIZIO E/O ALL'EQUIPE.

Frequentemente le richieste di supervisione sono formulate da equipe di operatori o da servizi.

Nel primo caso facciamo riferimento a gruppi monoprofessionali o pluriprofessionali che chiedono di essere sostenuti nel difficile compito di lavorare in equipe. Si tratta, ad esempio, di assistenti sociali che si occupano di tutela minori, di equipe di educatori professionali e assistenti sociali che gestiscono progetti di educativa di strada o di coordinatori di differenti servizi gestiti dalla medesima cooperativa, ecc. Ciò che accomuna esperienze apparentemente così lontane fra loro è la richiesta di supervisione finalizzata ad aiutare gli operatori ad adottare una metodologia di lavoro che rispetti le identità personali e professionali, ma che consenta di individuare e raggiungere, con coerenza e sintonia, obiettivi di lavoro comuni.

Nel secondo caso, servizi, consideriamo invece le richieste di supervisione formulate dal Servizio sociale. Ci riferiamo, ad esempio, al Servizio sociale di alcune Asl o di grandi Comuni, che riconoscono agli assistenti sociali tempi e luoghi di incontro per lavori congiunti, connessi con la specificità del lavoro sociale: gli assistenti sociali in questa situazione lavorano in aree diverse e frequentemente sono anche inseriti in equipe composte anche da altri professionisti, ma chiedono di attivare percorsi di supervisione per affrontare tematiche

professionali che sono trasversali rispetto all'appartenenza a servizi diversi.

Un percorso interessante, sperimentato da alcuni anni nelle due situazioni poc'anzi illustrate, parte dall'analisi della *mission*, esamina i processi decisionali, focalizza l'attenzione sugli eventi critici che i professionisti o l'equipe vivono e, infine, prende in esame la rete di collaborazioni.

La domanda che precede lo sviluppo di un possibile percorso è: a chi ci rivolgiamo? Avviare una riflessione comune su chi siano gli utilizzatori del nostro servizio ed a chi si rivolga potenzialmente l'equipe di lavoro o il servizio per il quale lavoriamo, costituisce un passaggio metodologico fondamentale.

Consente, infatti, di impostare le riflessioni successive necessarie per identificare i potenziali utenti, e quindi i problemi del territorio nel quale operiamo, i bisogni sociali che la realtà esprime e anche le risorse, le esperienze e le iniziative già esperite. Chiedere al gruppo di lavoro "di chi" ci occupiamo, o "di chi" ci vogliamo occupare, mette nelle condizioni di esplicitare quali sono le conoscenze del territorio che ogni operatore possiede e, laddove queste si rivelino scarse o non sufficientemente approfondite, di impostare un'adeguata raccolta di dati e informazioni sia quantitativi (quante persone vivono questo problema, quali caratteristiche hanno in ragione del sesso, dell'età, ecc.), sia qualitativi (quale percezione abbiamo dei problemi del territorio, come l'abbiamo costruita, chi altri potrebbe avere opinioni interessanti sul tema che ci interessa, cosa pensano di noi i potenziali utenti, la cittadinanza, ecc.). Dare risposte a questi quesiti consente di orientare il proprio agire professionale a partire dall'idea che le opinioni che gli altri hanno dell'equipe e/o del servizio sono anche un nostro problema. Inoltre, consente agli operatori sociali, che spesso corrono il rischio di essere autoreferenziali, di impostare il proprio lavoro con un significativo incoraggiamento alla realtà nella quale operano. In una recente attività di supervisione con un gruppo di 15 assistenti sociali di un ambito territoriale lombardo emerse, ad esempio, che nella loro percezione il carico complessivo di lavoro dei diversi servizi sociali di base presso i quali ciascuna di loro lavorava, era rappresentato per un terzo da persone italiane e per i restanti due terzi da persone straniere. Questa idea, esplicitata da alcuni assistenti sociali e condivisa da tutto il gruppo, si fondava sulla loro percezione dei carichi di lavoro. Dopo un'attenta raccolta dei dati disponibili (in supervisione si costruì uno strumento specifico

con questa finalità) e una loro successiva rilettura, emerse esattamente la situazione contraria rispetto a quella percepita: solo un terzo degli utenti in carico era, infatti, rappresentato da stranieri, mentre i due terzi erano italiani. Il passaggio dalle percezioni implicite alla loro esplicitazione, l'analisi della realtà attraverso la raccolta e la lettura dei dati e la valutazione partecipata dell'analisi dei problemi dei servizi, avevano consentito al gruppo di lavoro di costruire un significato comune della realtà quotidianamente incontrata, dal quale partire per un'adeguata progettazione e programmazione delle risposte.

• **Mission:** l'approfondimento di questo tema consente di definire il senso di ciò che si vuole fare all'interno dell'equipe e/o del servizio. Si tratta, infatti, di aiutare i componenti del gruppo ad esplicitare quali siano gli scopi, le finalità e i valori che il servizio, o l'equipe intendono affermare.

Se accogliamo la suggestione di un vecchio detto cinese che recita "due terzi di quello che vediamo è dietro ai nostri occhi", comprendiamo immediatamente come mandati istituzionali e regolamenti non possano garantire un'uniformità di lavoro: appare chiaro, invece, quanto la dimensione soggettiva possa influenzare il modo di esercitare la professionalità.

Obiettivi di questo lavoro sono, dunque, quelli di aiutare gli operatori ad andare dentro le parole, alla ricerca di significati comuni che consentiranno di condividere l'essenza del lavoro e che costituiranno i presupposti per strutturare tutte le attività del servizio e dell'equipe.

In una recente attività di supervisione con un'equipe di tutela minori, costituita da pochi mesi, questo lavoro, ad esempio, ha consentito alle assistenti sociali, che per formazione personale ed esperienza professionale avevano idee molto diverse sul lavoro con minori sottoposti a provvedimenti dell'autorità giudiziaria, di confrontarsi a partire da un nodo centrale: lavorare per la protezione del minore significa attivare progetti solo "con" e "per" loro o anche prendere in considerazione i nuclei familiari di origine? Un lungo e acceso confronto ha successivamente consentito loro di scegliere consapevolmente la strategia in quel momento ritenuta più opportuna per l'impostazione di tutto il servizio e la conseguente strutturazione dei rapporti con gli utenti, con altri servizi e con il territorio.

• **Decisioni:** quest'area di lavoro consente di esaminare diversi aspetti attinenti ai processi sottostanti la presa di decisioni e, pertanto, di mettere

al centro del lavoro di supervisione l'equipe e/o il servizio. Sviluppare il percorso di supervisione attraverso l'approfondimento relativo a come si assumono le decisioni consente, infatti, di analizzare le modalità attraverso le quali i gruppi di lavoro adottano delle scelte, le strategie attraverso le quali si selezionano i problemi di cui ci si vuole occupare, ma anche di far emergere le questioni rilevanti o importanti per il servizio e/o per l'equipe e, infine, di esaminare i processi attraverso cui si fanno circolare le informazioni. Questa analisi consente di esplicitare come lavora il gruppo: permette, infatti, di comprendere se ci si trova di fronte a un insieme di persone che fanno lavoro di gruppo attraverso l'adozione di un metodo condiviso di lavoro o semplicemente a un gruppo di lavoro.² La procedura che si può adottare è quella di chiedere agli operatori quali siano state le decisioni più importanti che hanno assunto nell'ultimo mese di attività. Si costruisce un elenco e si verifica se sono state attuate, se corrispondono alle aspettative, se hanno consentito di ottenere i risultati sperati. Si può chiedere, inoltre, quali siano state le decisioni più sofferte, quelle attorno alle quali c'è stato maggior dissenso o un'intesa minima, quali quelle più facili. Si può, quindi, proporre al gruppo di analizzarne una: attraverso i racconti degli operatori si evidenziano quasi sempre versioni differenti dei medesimi fatti o si rende evidente che gli operatori non si trovano d'accordo su quale sia il problema. Consentire agli operatori di confrontarsi sulle decisioni assunte, sulle prassi adottate e sulle conseguenze delle proprie scelte professionali, significa promuovere una vera e propria valutazione di efficacia del proprio operato professionale, intesa come possibilità di verificare se ciò che viene fatto è realmente adeguato e utile.

• **Eventi critici:** si individuano le situazioni problematiche, sia con gli utenti sia nell'equipe. Si sollecitano gli operatori all'interno del gruppo di lavoro a esplicitare cosa sia la criticità per ciascuno di loro e quali avvenimenti o situazioni creino situazioni di crisi. La riflessione a questo livello è utile per identificare e, quindi, valutare i nodi problematici: le difficoltà sono soggettive, metodologiche, dell'equipe?

Nelle prime fasi di lavoro è maggiormente facilitante lavorare sui problemi legati al rapporto con l'utenza. Illustreremo nel paragrafo successivo la metodologia specifica che adottiamo nella supervisione ai casi.

Note

² Per un approfondimento sul tema si veda: Quaglino, Casagrande, Castellano, 1992.

Molto utile risulta il lavoro finalizzato a far emergere quali siano le strategie che si utilizzano per convivere con gli eventi critici e quali quelle adottate per superarli. Anche in questo senso ritorna una delle finalità della valutazione, che è quella di individuare strategie di miglioramento (si valuta per migliorare).

• Rete: l'approfondimento sulla rete è articolato in tre fasi. La prima consiste nel costruire graficamente la rete significativa delle risorse del servizio. Nella seconda si può invitare il gruppo a interrogarsi rispetto a chi sono gli interlocutori significativi dell'equipe o del servizio e lì si può sollecitare a domandarsi se mancano dei soggetti significativi. Ci si chiede, inoltre, quali siano i soggetti con i quali si ha un buon rapporto e quali quelli con cui, viceversa, si hanno rapporti conflittuali. La terza fase può essere invece dedicata a un'analisi approfondita dei criteri utilizzati per definire e costruire buone collaborazioni nella rete; ci si può interrogare, quindi, rispetto al significato individuale di una buona collaborazione (cosa mi dice che ho un buon rapporto di collaborazione? quali gli indicatori?) o sui fattori che la facilitano o la rendono possibile.

Nel lavoro sulla rete, la valutazione è, quindi, strettamente connessa all'individuazione di buone prassi che potrebbero essere costruite al fine di migliorare la qualità di singole prestazioni, dell'equipe di lavoro o del servizio nel suo insieme.

Il processo del percorso così definito risulta circolare: i temi esplorati, esaminati in momenti differenti, possono offrire, infatti, spunti diversi. In una logica di valutazione *in itinere* e continua, è utile che questo tipo di lavoro possa essere ripreso periodicamente.

SUPERVISIONE METODOLOGICA SUI CASI

La supervisione metodologica sui casi consiste nel processo attraverso il quale gli assistenti sociali, accompagnati dal supervisore, hanno la possibilità di rileggere e di ripensare a come è stato avviato, condotto e concluso il processo d'aiuto in specifiche situazioni. Si propone, cioè, come un percorso finalizzato a sostenere gli assistenti sociali nelle riflessioni e nelle valutazioni sulle scelte metodologiche adottate in relazione ai casi. È inoltre uno spazio prezioso per l'esplicitazione dei criteri che si adottano nelle diverse fasi del processo d'aiuto ed è un luogo di confronto che consente di individuare sia strategie di intervento efficaci (se e come gli interventi funzionano) sia strumenti di lavoro comuni e condivisi.

Il lavoro di supervisione sui casi, così

concepito, risponde appieno al "principio di autovalutazione",³ in base al quale ogni soggetto è responsabile e primo utilizzatore della propria valutazione.

Negli ultimi anni, le richieste di questa tipologia di percorso sono in crescita: le ragioni di tale fenomeno sono probabilmente rintracciabili in due ordini di fattori. *In primis* si registra un aumento della complessità delle situazioni di cui il servizio sociale si occupa; ciò mette a dura prova le competenze professionali acquisite, ma anche la propria soggettività ed emotività. Secondariamente, sembra che i servizi pongano "unanimente al centro dell'impegno degli assistenti sociali (e individuandolo come specifico professionale) la tutela del rapporto individuale di cura" (Civenti, 2006), dando quindi valore di priorità, nel lavoro dell'assistente sociale, alla relazione operatore utente.

Lo studio dei casi in supervisione può assumere, quindi, per l'operatore sociale, almeno quattro valenze:

- 1) di tregua, dove chi esercita una professione di aiuto può essere accolto con le proprie incertezze e perplessità, con le "fatiche" emotive e relazionali;
- 2) di orientamento, nel dare senso, concretezza e prospettiva a quello che si sta facendo;
- 3) di supporto, nell'individuazione delle strategie e/o degli strumenti per uscire da situazioni di *empasse*; nella nostra esperienza, spesso, infatti, gli assistenti sociali arrivano in supervisione con casi rispetto ai quali il pensiero è: "...aiuto... e adesso che faccio?";
- 4) di valutazione, per comprendere "se" e "in quale misura" i risultati sperati siano stati raggiunti.

Per provare a rispondere a queste esigenze, negli anni abbiamo elaborato un percorso articolato e flessibile che viene adattato di volta in volta dal supervisore a seconda del caso presentato o delle richieste specifiche di chi porta la situazione.

Ne illustreremo di seguito alcuni aspetti salienti.

Innanzitutto, si ritiene fondamentale partire dalla richiesta, formulata a chi illustrerà il caso, delle ragioni che lo hanno indotto a portare proprio quella specifica situazione: le argomentazioni dell'operatore sono fondamentali, per prima cosa, per comprendere il contesto⁴ che ha determinato la scelta di parlare di quella situazione e, in seguito, per orientare il gruppo rispetto alle domande di comprensione del caso.

Nei primi incontri di supervisione questa fase può essere organizzata senza il supporto di specifici strumenti, per consentire di illustrare il caso come si ritiene più opportuno. Già questo primo

momento contiene, infatti, importanti informazioni su come l'operatore lavora: se utilizza schemi di riferimento, teorie o modelli, se ha una propria strumentazione, quale metodologia di lavoro ha adottato.

Della possibilità di aiutare i professionisti a rendere manifesto ciò che rimane in una dimensione implicita, già si è detto in precedenza, ma è opportuno sottolineare a questo punto quanto lo sforzo di esplicitazione si riveli molto utile sia per chi lo agisce in prima persona, sia per il gruppo che aiuta e sostiene. Esplicitare i criteri e il senso delle nostre letture consente, infatti, di valutare con maggiore obiettività come si lavora e di costruire un linguaggio comune.

Dopo una prima fase di supervisione, è possibile fornire alcuni strumenti di lavoro, ad esempio griglie di presentazione dei casi, ma è importante che vengano utilizzate dagli operatori solo nel momento in cui ne condividono l'approccio e l'utilità.

Alle riflessioni fin qui illustrate segue la richiesta, a chi ha presentato il caso e al gruppo, di esprimere alcune parole chiave che possano essere utili per descrivere come si è percepita la situazione. Le parole che l'operatore e/o il gruppo utilizzano sono spesso fonte di riflessione: frequentemente, infatti, emerge la tendenza a connotare le persone a partire dalle idee che ciascuno si è fatto sulla situazione, e a far emergere solo gli aspetti negativi, i limiti e gli insuccessi che le caratterizzano. Si rivela molto utile in queste situazioni aiutare il responsabile del caso e il gruppo a individuare gli aspetti positivi della persona, i suoi punti di forza e le sue risorse. Se l'operatore per primo non riesce a vedere le positività dell'altro, oltre le sue criticità, non è possibile, infatti, immaginare dei margini di cambiamento.

Altri passaggi significativi sono quelli rappresentati dalle richieste di illustrazione delle modalità attraverso cui le persone arrivano al servizio, quali domande abbiano formulato e sulle aree esplorate dagli operatori per approfondire la conoscenza della situazione. Questa parte di lavoro è generalmente necessaria per aiutare gli assistenti sociali a rendere espliciti i criteri utilizzati per formulare la valutazione della situazione. Frequentemente questa fase del processo d'aiuto risulta poco esplorata⁵ e, considerando l'importanza che riveste per tutte le fasi successive, dalla definizione degli obiettivi di cambiamento realistici alla scelta degli interventi più funzionali, dalla costruzione del contratto alla chiusura dell'intervento, è un aspetto cruciale sul

quale investire tempo e risorse.

Una successiva dimensione da analizzare è quella relativa ai cambiamenti attesi dagli utenti e, quindi, all'efficacia dell'intervento. Il confronto che, innanzi tutto, va stimolato, è quello relativo all'idea che ciascuno ha del cambiamento, e alle strategie che possono essere adottate per comprendere "se" e "quanto" la situazione degli utenti può modificarsi. Si tratta di stimolare un confronto sulle aspettative degli operatori e sulle capacità emotive dello stare in relazioni anche complesse e per le quali non sono sempre ipotizzabili cambiamenti significativi.

Infine, il lavoro così strutturato, può far emergere una maggiore consapevolezza dei bisogni degli operatori: ragionare sui casi, infatti, consente di confrontarsi sulle conoscenze, sulle competenze e sulle capacità professionali e di collocare in uno di questi differenti livelli i maggiori punti di forza, ma anche i nodi problematici, rispetto ai quali individuare mirate strategie di sviluppo.

Note

3 Si veda De Ambrogio, Civenti, 2006.

4 Il termine "contesto" viene qui inteso nel senso tipicamente sistemico sia di "motivo per il quale", sia di aspettativa, così come ben illustrato in Amadei, 1999 e Cirillo, 1990.

5 Per un approfondimento, si veda Merlini, Bertotti, Filippini, 2006.

Bibliografia

Allegrì E., *Supervisione e lavoro sociale*, La Nuova Italia Scientifica, Roma, 1997.

Allegrì E., *Valutazione di qualità e supervisione*, Lint, Trieste, 2000.

Amadei T., *E adesso che faccio? L'assistente sociale tra pratica e teoria*, Franco Angeli, Milano, 2000.

Bruner J. S., *La ricerca del significato*, Bollati Boringhieri, Torino, 1992.

Cirillo S. (a cura di), *Il cambiamento nei contesti non terapeutici*, Raffaello Cortina, Milano, 1990.

Civenti G., "Riflessioni sulla qualità del lavoro sociale", *Prospettive Sociali e Sanitarie*, 2, 2006, pp. 1-5.

De Ambrogio U. (a cura di), *Valutare gli interventi e le politiche sociali*, Carocci Faber, Roma, 2003.

De Ambrogio U., Civenti G., "Attenzioni metodologiche e passaggi chiave nello svolgimento delle funzioni valutative professionali", in De Ambrogio U., Bertotti T., Merlini F. (a cura di), *Valutare nel lavoro dell'assistente sociale: esperienze e riflessioni*, Carocci Faber, Roma, 2007.

Martini A., Cais G., "Controllo di gestione e valutazione delle politiche: un (ennesimo ma non ultimo) tentativo di sistemazione concettuale", in Palumbo M., *Valutazione 2000. Esperienze e riflessioni*, Primo annuario dell'Associazione italiana di valutazione, Franco Angeli, Milano, 2000.

Merlini F., Bertotti T., Filippini S., "Valutazione dei casi e diagnosi sociale" in De Ambrogio U., Bertotti T., Merlini F. (a cura di), *Valutare nel lavoro dell'assistente sociale: esperienze e riflessioni*, Carocci Faber, Roma, 2007.

Palumbo M., *Il processo di valutazione*, Franco Angeli, Milano, 2001.

Quaglino G. P., Casagrande S., Castellano A., *Gruppo di lavoro - lavoro di gruppo*, Raffaello Cortina, Milano, 1992.

Renzetti C., "La solitudine del maratoneta", *Animazione sociale*, 8-9, 1998, pp. 75-80.

Sclavi M., *L'arte di ascoltare e mondi possibili*, Bruno Mondadori, Milano, 2003.

Von Foster H., *Sistemi che osservano*, Astrolabio, Roma, 1987.

Affido familiare: un'analisi critica

QUANDO UN BAMBINO VIENE ALLONTANATO TEMPORANEAMENTE DALLA FAMIGLIA D'ORIGINE, L'AFFIDO FAMILIARE RESTA UN'OPZIONE FONDAMENTALE TRA LE SCELTE A DISPOSIZIONE. L'ALTERNATIVA DELLA COMUNITÀ PRESENTA, INFATTI, ALCUNE LIMITAZIONI SUL PIANO DELL'AFFETTIVITÀ E DELL'ORGANIZZAZIONE DI VITA DA RAPPRESENTARE UNA MODALITÀ "ARTIFICIALE" DI CRESCITA PER I BAMBINI.

Lorenzo Morini

Psicologo e psicoterapeuta, responsabile del Servizio sociale minori del Distretto di Sassuolo (MO)

Da qualche anno si discute dell'affido familiare a molti livelli. Sia, in generale, sul piano delle politiche socio-sanitarie, sia più specificamente, sul piano tecnico.

Dal punto di vista delle politiche socio-sanitarie che i servizi mettono in atto a tutela dei minori e della famiglia si è spesso pensato all'affido familiare come alla soluzione principale e prioritaria del problema della sistemazione extra familiare dei bambini allontanati dalla loro famiglia d'origine.

Ciò valutando più gli aspetti positivi sottesi a tale scelta che i pur evidenti problemi di gestione di una situazione complessa e dal delicato equilibrio.

Estremizzando un po', si potrebbe affermare che l'affido ha goduto di un privilegio ideologico inerente i valori di cui è espressione il concetto di famiglia e si sono tralasciati alcuni elementi problematici insiti nell'affido che invece, a seguito di una valutazione più attenta dei risultati di molti affidi, si sono rivelati essenziali per un buon funzionamento di questo istituto o invece per una scelta alternativa allo stesso.

Questa affermazione ci viene suggerita dai molti e continui problemi che diversi affidi sia a parenti che eterofamiliari presentano ormai da qualche anno. Su questo torneremo.

Riprendendo brevemente le ragioni che circa 25 anni fa hanno portato i servizi sociali ad attivare affidi familiari, possiamo dire che tale scelta nasceva essenzialmente dalla sottolineatura dei seguenti aspetti.

In positivo:

- dare priorità ai bisogni affettivi dei bambini;
- permettere una esperienza di

vita familiare con tutte le abitudini, i tempi, i ritmi, il clima che permetta l'interiorizzazione di un modello di vita considerato fondamentale per una sana crescita umana e psicologica;

- il basso costo di questo "servizio";
- l'idea della famiglia "buona" come cura del bambino in situazione di disagio.

In negativo:

- i danni noti e gravi delle istituzionalizzazioni dei bambini;
- i costi di queste soluzioni;
- la spersonalizzazione delle relazioni adulto bambino di molte soluzioni comunitarie.

Così a una famiglia "disfunzionante" si sostituiva una famiglia "funzionante".

Sembrava tutto molto semplice. Soprattutto si tralasciavano numerosi elementi critici di cui già si intravedeva l'orizzonte ma che si preferiva ignorare:

- possibile "conflitto di interessi" tra famiglia affidataria e famiglia d'origine del bambino, (nel caso di affidi all'interno della rete parentale la complessità dei possibili conflitti è ancora più ampia);

• sottovalutazione dei problemi di identità e di "conflitto di lealtà" del bambino che rischia di trovarsi in una situazione di contesa (sia conscia che inconscia) tra le due famiglie;

- difficoltà a far rientrare il bambino nella propria famiglia naturale, a causa anche della scarsa attenzione che i servizi dedicavano al lavoro sociale e terapeutico a favore della famiglia d'origine. Trovata la soluzione per il bambino, passava in secondo piano che si trattasse di una soluzione transitoria e non si interveniva adeguatamente sulla famiglia d'origine per permettere