

## Supervisionare i Servizi Tutela Minori

**Gloriana Rangone**  
CTA Centro di Terapia  
dell'Adolescenza, Milano

*La complessità dei temi con i quali si interfacciano i Servizi Tutela Minori è molto grande e spesso un intervento di supervisione si rende indispensabile. Ma quale supervisione? È sufficiente che un operatore sia competente sulle tematiche del maltrattamento fisico e psicologico e dell'abuso sessuale per poter svolgere un intervento di supervisione davvero efficace? O necessita di altre competenze? L'autrice, a partire dalla propria esperienza di supervisore dei Servizi Tutela Minori, si propone di addentrarsi in questo territorio spesso scarsamente esplorato per fornire spunti di riflessione utili sia ai supervisori sia ai gruppi di lavoro che usufruiscono della supervisione.*

### **Parole chiave**

Supervisione – Servizi Tutela Minori – Trauma – Strumenti di intervento – Alleanza di lavoro.

### **I fattori di rischio dei Servizi Tutela Minori**

La situazione attuale nei Servizi sociali che si occupano di tutela minori è molto critica. Differenze gestionali e organizzative, carichi di lavoro imponenti e un elevato turnover di personale rendono ancora più gravoso il compito già di per sé difficile al quale gli operatori sono chiamati. In un contesto di risorse limitate, gli operatori che lavorano in questi Servizi devono svolgere complessi interventi di valutazione, sostegno e aiuto nei confronti di una casistica sempre più impegnativa. Accogliere e proteggere il bambino o l'adolescente e al tempo stesso capire profondamente chi lo ha danneggiato; cogliere aspetti di pericolo e di risorsa presenti nelle famiglie; assumere decisioni che vanno a incidere nella vita delle persone: tutto questo può risultare molto

complesso. Si veda a questo proposito l'interessante articolo relativo alla ricerca svolta da Cabiati (Cabiati, Raineri e Folgheraiter, 2018), che getta luce proprio sui fattori di rischio e di protezione che riguardano gli assistenti sociali che lavorano nei Servizi Tutela Minori nel contesto italiano. L'indagine ha riguardato 300 operatori, cui è stato somministrato un questionario teso a enucleare proprio questi aspetti. Tra i fattori protettivi individuati dagli intervistati risultano essere significativi l'aspetto valoriale della professione e la capacità di sostegno reciproco tra colleghi. Tra i fattori di rischio spiccano il carico di lavoro e la percezione di pericolo per la propria vita.

Questi risultati non devono stupire. Non va infatti dimenticato che coloro che lavorano all'interno dei Servizi Tutela Minori sono operatori in contatto quotidiano con situazioni che li espongono, come ampiamente illustrato in letteratura (Baugerud, Vangbæk e Melinder, 2018; Figley 2003; Lee, Gottfried e Bride, 2018; Whitt-Woosley e Sprang, 2018), a esperienze di traumatizzazione secondaria e talvolta di ritraumatizzazione.<sup>1</sup> In entrambe queste situazioni, i professionisti si trovano a dover gestire emozioni soverchianti, che rischiano di invalidarne l'operatività.

A questo carico emotivo si aggiunge il fatto che gli operatori dei Servizi Tutela Minori si interfacciano, con una certa frequenza e spesso in una quasi totale solitudine, con persone che rispondono alle drammatiche esperienze che hanno segnato la loro vita con atteggiamenti di minaccia o agendo violenza nei confronti di chi cerca di aiutarle (Littlechild, 2005).

Occorre tener presente che la cornice all'interno della quale avviene tutto questo è caratterizzata da uno scarso riconoscimento sociale per la delicatezza e la complessità delle professioni d'aiuto, talvolta svilite e attaccate (Facchini, 2010) non solo dal senso comune, ma anche dai media, che nel sottolineare qualche episodio in cui emerge un cattivo operato dei professionisti dei servizi li tratteggia come immorali, incapaci o addirittura pericolosi (Ayre, 2001). La scarsa considerazione che arriva dall'esterno può finire con il contagiare gli operatori stessi, che rischiano di sottovalutare quanto sia difficile il loro compito. Proviamo a sintetizzarlo: interfacciandosi con situazioni di trascuratezza, maltrattamento e abuso sessuale, devono provvedere alla protezione dei bambini e degli adolescenti, valutare se si ha a che fare con una genitorialità fragile o pericolosa, individuare risorse e fattori di rischio, costruire progetti di aiuto estremamente complessi che prevedono l'intervento di più attori, interagire con la magistratura minorile e ordinaria e con gli avvocati, talvolta eseguire provvedimenti che non condividono pienamente. Ma non va dimenticato che queste azioni, già di per sé complesse sul piano del contenuto, richiedono la messa in gioco di aspetti emotivi importanti. Se non è difficile empatizzare con un minore che ha subito maltrattamenti, abusi o che ha vissuto situazioni di grave trascuratezza, entrare in relazione con chi si è reso responsabile di quelle esperienze traumatiche o che non ha attivamente impedito che si verificassero lo è sicuramente molto di più. Anche la fase valutativa è ben lungi dall'essere una sterile operazione diagnostica. All'operatore si richiede

---

<sup>1</sup> L'esposizione alle situazioni traumatiche può impattare psicologicamente sull'operatore nel caso della traumatizzazione secondaria ma anche dar luogo a intense risonanze con difficili situazioni di vita dell'operatore, soprattutto se non del tutto elaborate e risolte.

di entrare nelle rappresentazioni dell'altro, capirle profondamente, connetterle con i comportamenti che sono stati messi in atto, senza tuttavia perdere i propri riferimenti, valutare i margini di cambiamenti e la loro compatibilità con i bisogni di crescita dei figli. Questa operazione, che deve anche essere svolta in tempi contenuti non solo perché l'Autorità giudiziaria lo richiede, ma anche perché è funzionale alle esigenze del bambino, è pressoché impossibile per l'operatore isolato.

Volendo sintetizzare con una formula le critiche mosse nei confronti degli operatori che lavorano nell'ambito della tutela minorile, si può dire: «Damned if they do and damned if they don't». Il risultato è sempre più di frequente quello di generare degli stati di sofferenza a carico degli operatori che interferiscono pesantemente con il lavoro all'interno dei Servizi (come si può far stare gli altri meglio se noi stessi stiamo male?) e che possono esitare in burnout istituzionali (Maslach e Leiter, 1997), in profonda demotivazione o, viceversa, in una percezione di onnipotenza salvifica.

Quale può essere quindi un valido aiuto per gli operatori che si trovano a navigare in queste acque turbolente? Sicuramente far parte di organizzazioni e Servizi in grado di investire risorse adeguate per svolgere al meglio la professione, così come trovarsi nella condizione di essere ben coordinati da operatori e responsabili esperti; o ancora avere la possibilità di usufruire di una buona formazione, in grado di rappresentare un sostegno nelle sfide sempre nuove che il lavoro con le famiglie e i minori comporta. Ma queste strategie è utile che vengano affiancate anche da spazi di supervisione adeguati, che permettano di non cadere nelle innumerevoli trappole che il contesto della tutela minorile può nascondere.

Era proprio un gruppo con queste caratteristiche che un giorno portò in supervisione il problema dei casi che non si riescono a chiudere, ovvero di casi che sono in carico da troppo tempo ma che gli operatori faticano ad accompagnare alla conclusione della presa in carico in quanto convinti di non aver fatto abbastanza. Alla richiesta di descrivere in estrema sintesi la condizione di partenza di uno di questi casi e con altrettanta brevità la situazione attuale, lo psicologo e l'assistente sociale che avevano in carico la situazione riuscirono egregiamente nel compito (erano operatori molto esperti). Fu così sotto gli occhi di tutti (e al supervisore bastò un intervento minimo per evidenziarlo!) che erano stati ottenuti risultati molto importanti a fronte di condizioni di partenza estremamente critiche e che era stata sostenuta la costruzione di una rete di protezione e di controllo (scuola, volontari, ecc.) che sarebbe stata in grado di segnalare eventuali nuovi problemi qualora fossero emersi.

In questa breve sintesi di un'esperienza di supervisione vissuta dall'autrice, emerge in maniera chiara come, nel corso di quell'incontro di supervisione, si fosse riusciti a mettere a fuoco un problema fino a quel momento sottotraccia: ossia la richiesta eccessiva che gli operatori rischiavano di rivolgere alle famiglie e contemporaneamente a loro stessi. Può essere questa una delle trappole nelle quali rischiano di cadere gli operatori, ma purtroppo non è l'unica: può accadere che, a fronte di un grande investimento su un caso in carico, non si ottengano i risultati attesi, che si venga assaliti dalla tentazione di lasciar perdere e di dubitare della sensatezza del proprio operato; oppure che la rete professionale, ovvero l'insieme dei Servizi coinvolti nella presa in carico di

un nucleo familiare, non confermi le ipotesi su una determinata situazione e che si finisca con il prospettare all’Autorità giudiziaria letture diverse e diverse prospettive di intervento. Ad alcuni operatori succede poi di sopravvalutare il proprio ruolo («Solo io posso salvare questo bambino») o viceversa di sottovalutarlo («Il mio intervento è totalmente ininfluente»). Altri invece non riescono a sottrarsi alla tentazione di dare sempre più regole o più indicazioni su come debba essere gestita una situazione: come ad esempio nel caso delle separazioni conflittuali con coinvolgimento dei figli, nelle quali i genitori che si contendono il possesso dei figli sommergono l’operatore di richieste, che una volta soddisfatte ne generano di ulteriori, in un continuum davvero poco utile sia per la famiglia sia per l’operatore stesso.

Sicuramente la formazione specifica aiuta nel gestire le situazioni più complesse ed evitare quindi di incorrere in alcune di queste situazioni, ma non è sempre sufficiente.

Proprio in questi casi, la supervisione si pone come un elemento prezioso in grado di migliorare il benessere degli operatori, aiutare il funzionamento del Servizio ed evitare pericolosi burnout (Braidì e Cavicchioli, 2006). È importante che la supervisione non solo accolga ma anche legittimi gli stati emotivi degli operatori e guidi il gruppo a una pratica di condivisione e di sostegno. Non tutti rispondiamo allo stesso modo alle emozioni forti: chi non teme gli atteggiamenti aggressivi e le minacce può essere in grave difficoltà di fronte a comportamenti seduttivi; qualcuno può non tollerare le squalifiche; altri ancora perdono lucidità di fronte a comportamenti manipolatori. La supervisione può sostenere il gruppo a creare una sorta di mappa delle fragilità e delle risorse di tutti i componenti, promuovere collaborazioni virtuose, in un’ottica di crescita e di miglioramento anche individuale che può avvenire proprio attraverso la condivisione delle esperienze. Chi si spaventa se un genitore alza la voce e minaccia, se legittimato nella sua emozione e affiancato da un collega meno vulnerabile in questo specifico aspetto, potrà a poco a poco rinfrancarsi e riuscire a superare la difficoltà.

## Quale supervisione per i Servizi Tutela Minori?

Identificare in cosa consista concretamente la supervisione nei Servizi che si occupano di tutela minori non è semplice, essendo un tema in genere poco esplicitato e di conseguenza poco discusso. Se il supervisore è uno psicologo (il che accade con grande frequenza) si dà in genere per scontato che porterà la sua impostazione clinica nel lavoro con il gruppo degli operatori. Non ci si confronta (o ci si confronta poco) tra supervisori, non esistono o sono molto rari i percorsi formativi dedicati (Rushton e Nathan, 1995) e spesso si presuppone che il supervisore, se possiede una buona esperienza di questo tipo di Servizi e delle situazioni che ad essi afferiscono, potrà offrire un buon contributo. Ma essere un operatore esperto non è di per sé garanzia di essere anche in grado di promuovere le risorse degli operatori che partecipano alla supervisione. Occorre saper valorizzare i punti di forza del gruppo, guardare agli ostacoli e alle difficoltà senza fare sconti, aiutare gli interlocutori a cogliere emozioni e pensieri che impediscono un’azione efficace, a mentalizzarli e a individuare vie d’uscita.

La scelta del supervisore è spesso di tipo fiduciario, non si entra tanto nel merito di quello che farà concretamente e si pensa, un po' genericamente, che si occuperà delle questioni difficili che il gruppo non è in grado di dirimere da solo. Ma solitamente non viene chiesto al supervisore qual è il suo metodo di lavoro e che cosa farà per raggiungere l'obiettivo di aiutare il gruppo a funzionare meglio. Forse, in questo periodo di risorse limitate e di casistica sempre più impegnativa, può essere necessario fare una riflessione più approfondita, magari partendo proprio da quello che sicuramente non è utile al gruppo di lavoro per arrivare poi a formulare spunti di riflessione costruttivi.

## La supervisione istruttiva e/o giudicante

Cadere nel tranello di realizzare una supervisione istruttiva o giudicante è molto facile. Anche chi è fermamente convinto dell'inutilità di dare risposte chiuse a domande chiuse può esserne tentato, a fronte di richieste che sul piano del contenuto appaiono lapalissiane ma che, proprio per questo, meritano di essere indagate in modo approfondito. Spesso quando i dati di realtà sembrano incontrovertibili, la difficoltà dell'operatore può essere legata ad altri aspetti che esulano dal contenuto.

Pensiamo all'ipotesi in cui un operatore ponga nell'ambito di una supervisione un quesito relativamente all'opportunità di mantenere un progetto di affido familiare di un minore o immaginare il suo rientro presso l'abitazione materna, attivando per la diade un supporto educativo domiciliare. Nel corso della supervisione è possibile immaginare che proseguire con il progetto di affido familiare del minore sia troppo doloroso in relazione al dispiacere che genererebbe nella madre, la quale probabilmente ha patito l'inimmaginabile nel corso della sua esistenza; oppure si potrebbe pensare a un rientro del minore presso di lei, faticando a riconoscere che tutti gli sforzi che sono stati fatti per aiutarla hanno esitato in risultati troppo parziali e discontinui. Limitarsi a questo livello di lettura di una situazione è un rischio al quale sono esposti soprattutto, anche se non esclusivamente, i supervisori forniti di un curriculum importante, che godono di ampio riconoscimento nel campo del maltrattamento all'infanzia. In questi casi, è possibile che il gruppo stesso degli operatori si ponga in posizione di attesa e di ascolto di quanto dirà il supervisore, il quale sarà seriamente tentato di indicare al gruppo cosa deve fare. È possibile cioè che di fronte all'esposizione di situazioni complesse e alla presenza di traumi gravi, che richiedono interventi sofisticati, il supervisore si innamori della propria competenza, si faccia catturare da quello che lui farebbe in quella situazione e fornisca la soluzione considerata migliore. Ma se questo accade è probabile che l'intervento proposto non venga realizzato, che gli operatori si sentano squalificati e che la situazione, già critica, rischi addirittura un peggioramento.

Può non essere facile per un supervisore, che è anche un operatore esperto e che si muove con grande competenza nel campo, fermarsi a riflettere di fronte all'emergere di un pensiero quale «se potessi vedere io quel bambino... se potessi lavorare io con quei genitori...». Ma questo prelude al rischio di dimenticare che i suoi clienti sono il gruppo di operatori con il quale sta lavorando e non la famiglia di cui gli operatori hanno descritto la situazione. Inoltre, la proposta da parte del supervisore di un inter-

vento che potrebbe apparire perfetto contiene un implicito giudizio di incompetenza rivolto agli operatori, i quali finiranno con il sentirsi sempre peggio, sempre meno capaci e per di più in seria difficoltà a esplicitare dubbi e problemi.

## L'alternativa possibile: una supervisione costruita insieme

È sicuramente compito del supervisore presentare al gruppo una proposta di metodo di lavoro, che dovrà essere frutto dell'integrazione tra la sua pregressa esperienza e le informazioni che avrà ricavato da uno scambio con il coordinatore del Servizio e con la committenza istituzionale. Tale metodo di lavoro dovrà essere sottoposto a verifica costante, sia con il coordinatore del Servizio sia con il gruppo di lavoro (più episodicamente con la committenza istituzionale), per poter apportare modifiche migliorative all'impostazione proposta, anche in virtù di problemi specifici eventualmente emersi o aspetti che la supervisione può aver contribuito a far emergere con maggiore chiarezza. Se la collaborazione tra supervisore e operatori si consolida e si stabilisce una buona sintonia, il gruppo stesso potrà avanzare richieste di metodo per affrontare determinati problemi. Ovviamente sarà compito del supervisore vagliarle ed eventualmente accoglierle.

Un Servizio Tutela Minori aveva rilevato che le riunioni di équipe tendevano a essere poco produttive e che spesso gli operatori (un'assistente sociale e uno psicologo) che presentavano il caso non ricavano dal confronto il beneficio atteso. Fu quindi chiesto al supervisore di fungere da osservatore di una riunione di équipe in cui doveva essere discusso un caso particolarmente impegnativo. Il supervisore acconsentì e suggerì di adottare nella discussione due regole: la prima temporale (sarebbe dovuta durare al massimo un'ora) e la seconda metodologica, ossia venne richiesto a tutti i presenti di esprimere il proprio parere in merito alla situazione presentata, senza formulare domande. Il risultato fu molto positivo: gli operatori che avevano in carico il caso si dissero soddisfatti in quanto avevano ottenuto nuove chiavi di lettura e nuovi spunti per rivedere la loro modalità di lavoro. Il gruppo decise di adottare le due regole, quella temporale e quella metodologica, e di provare a sperimentarle nelle consuete riunioni di équipe, dove spesso le discussioni erano interminabili, si protraevano con la partecipazione di pochi che tendevano a intervenire formulando ai colleghi domande contenenti per lo più presupposti non esplicitati e di valenza critica («Ma non hai pensato di convocare la nonna?»).

Dalla descrizione di questo episodio intercorso nell'esperienza di supervisione dell'autrice, emerge in maniera esplicita quanto il contesto della supervisione possa divenire uno spazio entro cui discutere e mettere a punto alcune modalità di lavoro che potrebbero risultare rispondenti alle esigenze dell'équipe ma che non sempre possono essere facilmente riconosciute o esplicitate. Ovviamente, in situazioni come quella sopra riportata, occorrerebbe verificare anche quanto la presenza del supervisore in qualità di osservatore nel corso, in quel caso, della riunione d'équipe avesse inciso sull'andamento dell'esperimento e se la buona soddisfazione di tutti fosse un elemento sufficientemente motivante.

Un altro aspetto sul quale è importante porre l'attenzione è la necessità di concordare, nella fase iniziale di un percorso di supervisione, con la possibilità di rivederla durante il percorso stesso, una scaletta dei temi che si pensa sia utile affrontare: aree specifiche di casistica (ad esempio, separazioni conflittuali, casi che non si riescono a chiudere, penale minorile, ecc.), difficoltà relazionali interne al gruppo, difficoltà di gestione della rete professionale, del sistema dei servizi solitamente coinvolti nei casi, rapporti con l'Autorità giudiziaria, metodi di valutazione della genitorialità, e così via. In questo modo l'intero gruppo di lavoro avrà la possibilità di conoscere le questioni affrontate nei diversi incontri di supervisione, ragionare su di esse prima degli incontri e assumere consapevolezza relativamente ai risultati degli incontri. Andrà sempre tenuto presente che una supervisione efficace dovrà concludersi verificando non solo che gli operatori abbiano qualche carta in più da giocare sul singolo caso, ma che possano essere anche in grado di generalizzare quanto appreso, ovvero estendere gli spunti di metodo e le riflessioni emerse anche a casi che presentino analogie con quanto discusso.

## Strategie per una supervisione efficace

A fronte delle riflessioni fin qui esposte, è possibile provare a esaminare alcune delle aree tematiche che con maggior frequenza si pongono all'attenzione del supervisore e tracciare alcuni spunti di metodo.

Una di queste è sicuramente la gestione dei casi difficili. Come già accennato, può essere utile enucleare le tipologie di casistica che vengono rilevate come particolarmente impegnative e decidere quanti incontri dedicare alla disamina di quel tema specifico. Sarà importante concordare con il gruppo di arrivare all'incontro con una sintesi scritta del caso (spesso lo sforzo di sintetizzare un percorso di presa in carico aiuta già a chiarire le idee) inviata in anticipo al supervisore. Questo consente da un lato al supervisore di preparare l'incontro di supervisione, organizzando la trattazione degli argomenti che potrebbero essere approfonditi e immaginando alcuni stimoli da fornire al gruppo di lavoro per lavorare sulle tematiche portate; dall'altro permette all'operatore o agli operatori che hanno in carico la situazione di ritagliarsi uno spazio di riflessione sulla situazione, necessario per riassumere il percorso di presa in carico fino a quel momento realizzato. All'avvio dell'incontro di supervisione, una volta condivisa la sintesi con il gruppo di lavoro, si potranno stimolare i partecipanti a esprimere la propria opinione, esplicitando alcune regole da osservare nella discussione. Tra queste va segnalata, come accennato più sopra, l'importanza che il supervisore solleciti gli operatori a esprimere il proprio pensiero sul caso piuttosto che formulare domande a chi sta esponendo la situazione. Queste, infatti, potrebbero indurre nell'operatore in questione una posizione autodifensiva e consolidare le resistenze a una disamina più completa del problema. Questa semplice metodica, oltre a stimolare l'emergere di una molteplicità di punti di vista, promuove la corresponsabilità (questo non è solo il tuo caso, è il nostro caso) e conduce con maggior facilità alla costruzione di interventi equilibrati, frutto di un vero confronto all'interno del gruppo di lavoro.

Naturalmente occorrerà verificare che il progetto individuato sia non solo condiviso su un piano cognitivo dall'operatore che ha presentato il problema, ma che risulti da quest'ultimo praticabile da un punto di vista emotivo. Se così non fosse, sarà necessario trovare modalità idonee a sostenere l'operatore nel suo intervento, ad esempio con un affiancamento da parte di un collega. In situazioni estreme può rendersi necessario sostenere l'operatore a rinunciare alla gestione del caso, ma questo si può verificare solo se il gruppo riesce ad accogliere senza giudicare le difficoltà di un suo membro e si mostra unito nella ricerca della soluzione idonea per tutti.

Un'assistente sociale aveva portato in supervisione il caso di Mario, un adolescente di 15 anni, proveniente da una famiglia inserita in un contesto delinquenziale. Si trattava di un ragazzino molto sveglio e con buone risorse e l'assistente sociale si era prodigata per lui. Nonostante ciò, a fronte del crescente coinvolgimento dell'adolescente in gruppi spiccatamente antisociali e anche in ragione dell'irrimovibilità della famiglia, si era giunti a un collocamento in comunità. Mario pativa molto le regole del nuovo contesto e nel corso delle visite dell'assistente sociale elencava i soprusi di cui riteneva di essere vittima, riuscendo spesso a guadagnare la solidarietà dell'operatrice, la quale riportava nel gruppo di lavoro il suo scontento per il funzionamento della comunità. Ma poiché la comunità era ben conosciuta e stimata dal Servizio, le lamentele dell'assistente sociale venivano di regola liquidate con commenti sommari e battute che alludevano all'ipercoinvolgimento dell'operatrice nella presa in carico di Mario. La situazione era andata via via peggiorando fino a quando Mario, che si aspettava che l'assistente sociale intercedesse per lui, non vedendo cambiamenti nelle regole, aveva insultato e spintonato l'operatrice. Il coordinatore del Servizio Tutela Minori aveva quindi sostenuto l'assistente sociale a portare il caso in supervisione, che si era rivelata la sede più idonea ad aiutare l'operatrice a fare un inevitabile passo indietro rispetto alla presa in carico di Mario.

Come emerge da questa estrema sintesi di un incontro di supervisione condotto dalla scrivente, può accadere che il blocco nella gestione di una situazione non sia di tipo progettuale, ma squisitamente emotivo. In questi casi, non infrequenti data la complessità delle situazioni, spesso connotate da esperienze traumatiche e da interessi contrapposti, l'operatore può sapere esattamente come sia necessario procedere ma non riuscire a farlo. A volte c'è piena consapevolezza di quanto sta accadendo, altre volte l'azione viene procrastinata, dando come spiegazione nuovi fatti sopravvenuti, che tuttavia non fanno che ribadire l'esistenza del problema ben conosciuto. In queste situazioni è altamente probabile che le parole non bastino per superare il blocco in cui ci si trova incagliati. Un indicatore può essere quello di casi discussi in équipe infinite volte senza alcun esito soddisfacente, scegliendo di discutere all'interno del contesto della supervisione la situazione, nella speranza che in quell'incontro la matassa possa finalmente sbrogliarsi. Per lavorare su queste situazioni una possibilità interessante che il supervisore può proporre è quella dell'uso della tecnica della scultura (Satir, 1972) adattata al contesto. Ecco in breve di cosa si tratta. Viene chiesto all'operatore di calarsi nei panni dello scultore e di rappresentare, senza usare le parole, una situazione emblematica, reale o simbolica, significativa del caso, usando i colleghi come statue rappresentative dei membri della famiglia in questione e di altri eventuali operatori coinvolti. Lo scultore ha piena libertà ma ha un unico vincolo: una volta creata la scul-

tura, curando espressioni, posture e sguardi, dovrà inserirsi nella scultura complessiva rappresentando se stesso. La tecnica si rivela straordinariamente potente sia per quanto riguarda l'incremento di consapevolezza dello scultore in relazione alla sua difficoltà, sia per quanto riguarda le possibilità di evoluzioni costruttive, che vengono messe a fuoco in un successivo step dedicato al cambiamento. Trattandosi poi di un'opera corale, realizzata dall'operatore che ha in carico la situazione, ma che coinvolge tutto il gruppo di operatori che partecipa al percorso di supervisione, sollecita assunzioni di consapevolezza di stati emotivi e mentalizzazioni anche da parte del gruppo: sia dei colleghi coinvolti direttamente in qualità di statue, sia di quelli che rivestono il ruolo di osservatori, anche loro chiamati a dare il loro contributo.

Un altro tema che spesso viene proposto è quello dei rapporti con l'Autorità giudiziaria. Capita con una certa frequenza che i Servizi che operano nell'ambito della tutela minori lamentino di non essere ascoltati dal giudice. Ovviamente è possibile che le decisioni dei Tribunali non rispecchino quanto prospettato dagli operatori e che i Servizi si trovino nella scomoda situazione di dover mettere in atto progetti che non condividono completamente. Nel corso degli incontri di supervisione può essere di grande utilità leggere e condividere le relazioni che sono state inviate all'Autorità giudiziaria e stimolare gli operatori a mettersi nei panni di chi riceve la relazione. La vecchia ma mai superata Pragmatica della Comunicazione (Watzlawick, Beavin e Jackson, 1967) ci ha insegnato che si giudica una comunicazione dai suoi effetti sul ricevente e non dall'intenzione dell'emittente. Ebbene, non è raro che a fronte di questa lettura condivisa il gruppo si renda conto che quello che si pensava di aver comunicato chiaramente in realtà non era chiaro affatto! Relazioni molto circostanziate possono essere poi prive di conclusioni, come se l'estensore si aspettasse che, date certe ampie e articolate premesse, le conclusioni potessero nascere spontanee nella mente del ricevente. È allora un esercizio davvero interessante lavorare in supervisione per costruire un format di relazione efficace, che si riveli esaustiva ma al tempo stesso sintetica, più descrittiva che interpretativa, e che comporti l'assunzione della responsabilità propositiva da parte dell'estensore. Tutto questo ovviamente non potrà dare garanzia del fatto che il Tribunale si muoverà coerentemente con le proposte avanzate, ma darà la certezza agli operatori di aver fatto tutto il possibile perché ciò avvenga.

Dubbi e incertezze riguardano anche la gestione della rete, ossia del sistema dei servizi di aiuto che ruotano attorno alla famiglia. Spesso le valutazioni o gli incarichi definiti dall'Autorità giudiziaria prevedono una collaborazione tra servizi e professionalità diverse. Possono essere richiesti pareri a Servizi di neuropsichiatria infantile, di psichiatria o Servizi per le dipendenze; in alcuni casi, quando all'interno del Servizio Tutela Minori non è prevista la figura dello psicologo, può essere necessario attivare una collaborazione tra professionisti appartenenti a organizzazioni diverse, con tutte le complessità che questo può generare. In altre situazioni ancora, l'intervento dei Servizi specialistici è preesistente l'entrata in campo della tutela minori e in queste situazioni la definizione della collaborazione inter-istituzionale assume delle connotazioni ancora differenti.

La riflessione su questo tema si apre con la constatazione di un paradosso spesso responsabile di molte difficoltà: la regia della valutazione non può che essere nelle

mani del Servizio Tutela Minori e, nello specifico, dell'assistente sociale, cui spetta il compito di guidare i lavori, stabilire l'agenda, definire i compiti, accertarsi che tutti gli operatori coinvolti siano in possesso delle informazioni importanti riguardo al caso. Ma come può accadere tutto questo se l'assistente sociale fatica a riconoscersi queste competenze e pensa che gli specialisti siano gli altri? Può succedere che le riunioni tra gli operatori coinvolti sulla situazione non vengano fatte, le decisioni non vengano verbalizzate, le informazioni non circolino e alla fine il Servizio Tutela si trovi nella «mission impossible» di armonizzare contributi diversi a valle delle diverse valutazioni. Ma noi sappiamo che anche operatori affiatati hanno bisogno di condividere premesse, informazioni, obiettivi prima di affrontare compiti così complessi. Si pone quindi il problema dell'autorevolezza dell'assistente sociale, che lotta molto spesso con realtà contestuali avverse (si pensi alle pressioni mediatiche!) che possono provocare insicurezze relative al proprio ruolo e non aiutarlo nella gestione, già di per sé complessa, della rete degli operatori. In accordo con il coordinatore del Servizio sarà allora importante dedicare parte della supervisione a mettere a fuoco il metodo utilizzato dal Servizio nelle procedure di valutazione e di sostegno, a valorizzare l'importante lavoro degli operatori della tutela minori, a definire una modalità di impostazione e gestione del lavoro di rete, magari sfruttando anche il contributo delle nuove tecnologie. Se è vero che il tempo è tiranno, è anche vero che oggi per condividere pensieri e strategie non è più indispensabile incontrarsi di persona: Skype e altre piattaforme analoghe possono rappresentare un dignitoso compromesso.

Un altro punto su cui il supervisore può dare un importante contributo è quello dell'ampliamento della rete dei professionisti e dei Servizi, che possono intervenire efficacemente in termini sia valutativi sia di supporto, nella presa in carico delle situazioni con cui gli operatori che operano nei Servizi Tutela Minori si relazionano. Il caso più clamoroso è forse rappresentato dallo scarso coinvolgimento dei pediatri, che indubbiamente stentano a relazionarsi con i Servizi Tutela Minori ma che sono anche spesso poco interpellati e valorizzati da questi ultimi, anche a fronte di situazioni in cui il parere del pediatra può essere davvero dirimente (Come mai quel bambino è così spesso assente da scuola per problemi di salute? I genitori portano regolarmente il neonato dal pediatra? Come interviene quest'ultimo sul tema dell'abbigliamento del bambino, visto che è sempre vestito in modo palesemente inadeguato?). È davvero curioso che il medico dei bambini sia di regola così poco coinvolto quando i bambini stanno male (Visci e Masi, 2019).

Ma quando parliamo di rete è limitativo riferirsi solo alla rete professionale. Risorse importanti possono essere reperite anche all'interno della rete naturale delle persone e dei nuclei familiari. Non è raro che le famiglie che giungono all'attenzione dei Servizi Tutela Minori siano spesso isolate e carenti di relazioni significative. È risaputo quanto sia difficile affrontare percorsi di cambiamento o aderire a progetti dolorosi quando non si dispone di una figura supportiva. Può trattarsi di qualcuno che fa parte della rete familiare oppure di un'altra persona di fiducia, un volontario, un sacerdote, un educatore, un allenatore sportivo, un membro della comunità di appartenenza nel caso di famiglie straniere, un amico che possa svolgere una funzione di assicurazione e aiutare il genitore a collaborare con i progetti che il Servizio sta tentando di

costruire. Questa figura è molto simile a quella del terzo stabile, inteso come qualcuno che, godendo della fiducia sia della famiglia sia del team curante, funge da garante di percorsi molto impegnativi, quali quelli che possono essere messi in atto a valle di situazioni di violenza (Sammut Scerri et al., 2019). La supervisione può fungere da stimolo al gruppo al fine di identificare tale riferimento all'interno del contesto di vita del singolo o della famiglia che si sta seguendo.

Un ulteriore importante tema riguarda le difficoltà relazionali interne al gruppo di lavoro. Può accadere che al supervisore giunga una richiesta di lavorare direttamente sul gruppo per migliorarne il funzionamento o per affrontare problemi relazionali che lo affliggono e che incidono sulla sua operatività. Lo strumento che può essere utilizzato è ancora la scultura ma, trattandosi di un lavoro che riguarda direttamente il gruppo di lavoro, questa via può essere perseguita se si tiene conto di diversi aspetti, accennati di seguito.

- Tutti i membri del gruppo devono essere d'accordo nell'utilizzare questa tecnica, che prevede un coinvolgimento personale importante.
- Il supervisore deve avere a disposizione un numero congruo di incontri, meglio se un percorso continuativo: possono emergere tematiche delicate, la cui elaborazione può richiedere più di un incontro e la cui evoluzione può aver bisogno di essere seguita nel tempo.
- Il supervisore, per i motivi di cui sopra, deve avere una certa esperienza nell'utilizzo di questo strumento, molto potente ma anche potenzialmente destabilizzante. Il cambiamento può non essere indolore!

Il metodo prevede che a turno i membri del gruppo (incluso il coordinatore) scolpiscono il gruppo stesso. In questo caso, ovviamente, ciascuno sarà chiamato a rappresentare se stesso, rispettando però le regole della scultura. Sarà cioè lo scultore responsabile della realizzazione delle sue statue, curando posture e sguardi coerentemente con quella che è la rappresentazione che lui ha del gruppo stesso. Al termine di ogni scultura verranno raccolti i feedback delle statue e, una volta completato il giro, si apriranno le riflessioni su uguaglianze e differenze rilevate nelle diverse rappresentazioni dei personaggi e dei rapporti. Accade magari che operatori percepiti da tutti come distaccati e disinteressati si rivelino sofferenti per quella che vivono come un'esclusione; o che coordinatori percepiti dal gruppo come autoritari e privi di fiducia nei collaboratori rappresentino se stessi come sommersi da continue richieste da parte di operatori che loro vedono come potenzialmente competenti ma incapaci di assumersi le giuste responsabilità. Gli esempi potrebbero continuare: chi non chiede mai magari ha un grande bisogno ma non sa come esplicitarlo, chi non parla di sé magari teme di essere rifiutato, e così via. L'obiettivo non è ovviamente realizzare una presa in carico terapeutica dei membri del gruppo, ma migliorare la capacità di parlare apertamente e condividere difficoltà e problemi che si possono realizzare nella collaborazione, chiedere aiuto al bisogno, mettere a disposizione le proprie risorse personali.

Va detto che la scultura è solo un esempio di tecnica non verbale che può essere utilizzata in queste situazioni. Molte altre tecniche possono rivelarsi idonee, a patto

che spostino l'attenzione dal livello verbale a quello analogico, che più direttamente ci aiuta a capire i nodi emotivi e relazionali e ad agire su di essi.

## Una riflessione conclusiva

Vetere e Sheehan (2017) nel loro testo dedicato a questo tema, discutendo a proposito dei criteri che devono sostenere la scelta del supervisore, distinguono tra supervisori esperti sul piano dei contenuti e supervisori esperti sul piano del processo. Si dà per scontato che l'orientamento dei Servizi Tutela Minori sia quello di scegliere un supervisore esperto sul piano del contenuto (che conosca approfonditamente le tematiche connesse ai traumi, alle esperienze sfavorevoli infantili, al funzionamento delle famiglie dove i bambini sono trascurati o maltrattati, ai percorsi di protezione e di cura, alle implicazioni giuridiche, ecc.). Gli autori sostengono quanto sia comunque indispensabile tenere a mente che il professionista deve anche in ogni caso curare il processo. In altre parole, deve anche occuparsi dello sviluppo delle capacità riflessive e critiche degli operatori che compongono il gruppo a cui la supervisione si rivolge e rinforzare la loro autonomia di giudizio e di costruzione dell'intervento professionale (Vetere e Sheehan, 2017). Il prerequisito perché questo accada è che il supervisore sia in grado di sviluppare una relazione profondamente empatica con i membri del gruppo di lavoro. Non diversamente da quanto accade in psicoterapia, la *working alliance* (Baldoni e Campailla, 2017) tra supervisore e operatori che partecipano alla supervisione è una *conditio sine qua non* per l'efficacia dell'intervento.

## Abstract

*The Child Protection Services have to interface with very challenging topics and frequently a supervision is required. But which kind of supervision? Is it enough for a professional to be expert on physical, psychological and sexual abuse to do a really effective supervision? Or does he need additional skills? The author, starting from her experience as supervisor of Child Protection Services, aims to go into this rather unexplored field to provide some useful ideas for both supervisors and teams needing supervision.*

## Keywords

*Supervision – Child Protection Services – Trauma – Intervention tools – Working alliance.*

## Bibliografia

Ayre P. (2001), *Child protection and the media: Lessons from the last three decades*, «British Journal of Social Work», vol. 31, pp. 887-901, doi: 10.1093/bjsw/31.6.887.

- Baldoni F. e Campailla A. (2017), *Attaccamento, working alliance e relazione terapeutica: Cosa rende efficace una psicoterapia?*, «Giornale Italiano di Psicologia», n. 4, pp. 823-848, doi: 10.1421/88770.
- Baugerud G.A., Vangbæk S. e Melinder A. (2018), *Secondary traumatic stress, burnout and compassion satisfaction among Norwegian child protection workers: Protective and risk factors*, «British Journal of Social Work», vol. 48, n. 1, pp. 215-235, doi: 10.1093/bjsw/bcx002.
- Braidì G. e Cavicchioli G. (2006), *Conoscere e condurre i gruppi di lavoro. Esperienze di supervisione e intervento nei servizi alla persona*, Milano, FrancoAngeli.
- Cabiati E., Raineri M.L. e Folgheraiter F. (2018), *Risk and protective factors among child protection social workers: A quantitative study*, «European Journal of Social Work», doi: 10.1080/13691457.2018.1540972.
- Facchini C. (2010), *Tra impegno e professione. Gli assistenti sociali come soggetti del welfare*, Bologna, il Mulino.
- Figley C.R. (a cura di) (2003), *Treating compassion fatigue*, New York, Brunner-Routledge.
- Lee J.J., Gottfried R. e Bride B.E. (2018), *Exposure to client trauma, Secondary traumatic stress, and the health of clinical social workers: A mediation analysis*, «Clinical Social Work Journal», vol. 46, pp. 228-235, doi: 10.1007/s10615-017-0638-1.
- Littlechild B. (2005), *The nature and effects of violence against child-protection social workers: Providing effective support*, «British Journal of Social Work», vol. 35, pp. 387-401, doi: 10.1093/bjsw/bch188.
- Maslach C. e Leiter M.P. (1997), *The truth about burnout: How organizations cause personal stress and what to do about it*, San Francisco, CA, Jossey-Bass.
- Rushton A. e Nathan J. (1996), *The supervision of child protection work*, «British Journal of Social Work», vol. 26, pp. 357-374, doi: 10.1093/oxfordjournals.bjsw.a011100.
- Sammut Scerri C., Vetere A., Abela A. e Cooper J. (2019), *Intervenire dopo la violenza. Terapie per coppie e famiglie*, Ed. it. a cura di G. Rangone, Milano, FrancoAngeli.
- Satir V. (1972), *Peoplemaking. Science and Behavior Books*, Palo Alto, CA, Science and Behavior Books.
- Vetere A. e Sheehan J. (a cura di) (2017), *Supervision in family therapy and systemic practice*, Cham, Springer.
- Visci G.F. e Masi M. (a cura di) (2019), *I pediatri e l'abuso all'infanzia. Prevenzione, diagnosi e contrasto al maltrattamento*, Milano, FrancoAngeli.
- Watzlawick P., Beavin P.H. e Jackson D.D. (1971), *Pragmatica della comunicazione umana*, Roma, Astrolabio.
- Whitt-Woosley A. e Sprang G. (2018), *Secondary traumatic stress in social science researchers of trauma-exposed populations*, «Journal of Aggression, Maltreatment & Trauma», vol. 27, n. 5, pp. 475-486, doi: 10.1080/10926771.2017.1342109.

