



in migrazione

**LA SUPERVISIONE
AGLI OPERATORI
DEI CENTRI DI
ACCOGLIENZA PER
RICHIEDENTI ASILO
E BENEFICIARI
DI PROTEZIONE
INTERNAZIONALE**

*Come la gestione dello stress
previene il burn out, migliora
la qualità della relazione
con le persone accolte e l'efficienza
del gruppo di lavoro*



collana
**RELAZIONE
D'AIUTO**

www.inmigrazione.it

Premessa

Lavorare quotidianamente nella relazione d'aiuto nei Centri d'accoglienza rappresenta un'esperienza senza dubbio interessante. Nell'essere in contatto diretto con tante storie ed esperienze diverse e nell'incontro interculturale risiede una possibilità di crescita, sia per l'operatore e per la persona accolta, tanto sotto il profilo umano quanto da quello professionale.

Al contempo questo specialistico lavoro può diventare estremamente stressante ed emotivamente usurante. Il contesto dell'accoglienza di richiedenti asilo e rifugiati viene percepito come difficile. Una difficoltà che spesso nasce non tanto dalle peculiarità degli utenti, quanto dalla disorganizzazione, dalla mancanza di leadership efficace, dal non riuscire a distinguere le proprie motivazioni e i propri processi psicologici da quelli degli utenti e dalla difficoltà di gestire di conseguenza le emozioni che questi processi elicitano, dall'improvvisazione del lavoro etc. Limiti che possono concorrere a trasformare i luoghi dell'accoglienza in luoghi freddi ed inospitali.

Sono evidentemente molteplici gli elementi che contribuiscono a migliorare la qualità dell'accoglienza e del lavoro svolto dallo staff e dagli operatori che lo compongono. In quest'ambito un elemento strategico ed ineludibile è rappresentato dalla formazione continua degli operatori a tutti i livelli (dai coordinatori ai mediatori culturali; dagli operatori legali agli insegnanti di italiano L2; dagli psicologi agli operatori sociali) oltre ovviamente al miglioramento del contesto generale culturale e sociale entro cui si colloca l'idea dell'accoglienza.

La buona riuscita di un progetto d'accoglienza è direttamente proporzionale alla qualità del lavoro che lo staff mette in campo e al benessere che lo stesso riesce a mantenere nel tempo. La supervisione rivolta agli operatori è uno strumento strategico proprio per trovare e mantenere quel benessere psicofisico, quella consapevolezza e quella condivisione degli stati emotivi che ognuno vive nel lavoro quotidiano che è alla base della buona accoglienza. La supervisione di gruppo è una forma di sostegno concreto teso primariamente alla riduzione dello stress, alla prevenzione del burn out e, quindi, al miglioramento della coesione del gruppo di lavoro e alla positiva gestione dei conflitti, sia tra gli ospiti, sia tra gli ospiti e l'équipe, sia tra i componenti dell'équipe stessa.

Un'attività che all'interno del Centro d'Accoglienza porta ad un indiscusso beneficio collettivo: dall'operatore all'utente passando per l'ente gestore e il gruppo di lavoro. Possiamo nella nostra esperienza diretta ed indiretta affermare che **la supervisione è uno spartiacque tra un progetto efficace e uno che non funziona; tra un team che lavora insieme raggiungendo obiettivi qualificanti e un team disunito, conflittuale e, quindi, inefficace.**

Per questo lo stato di salute di un progetto, di una comunità e dei suoi protagonisti è data anche dalla supervisione: un lavoro di gruppo programmato e supervisionato incrementa il livello di cooperazione del team e la possibilità di gestire momenti stressanti, riduce le tensioni fisico-emotive, migliora la comunicazione.

Lo stress all'interno del centro d'accoglienza

Nei contesti di accoglienza può capitare spesso che tutta la comunità (operatori e ospiti) viva momenti stressanti e situazioni di difficoltà legate allo stress negativo (distress).

Lo stress negativo interviene quando la domanda del contesto esterno supera le nostre capacità di farvi fronte e, nonostante lo sforzo di adattamento, l'organismo non riuscendo a trovare un nuovo equilibrio rimane sotto sforzo troppo a lungo, deteriorandosi dal punto di vista fisico e psicologico.

Ma lo stress, determinato da qualsiasi evento esterno (che costituisce la domanda), assume una connotazione positiva o negativa a seconda delle nostre capacità di risposta. Obiettivo della Supervisione è quello di accrescere lo stress positivo (eustress) rispetto a quello negativo, partendo dall'assunto che non è tanto l'evento esterno a determinare lo stress negativo quanto il nostro modo di affrontare tale evento.

Tra gli elementi altamente stressanti per gli operatori possiamo individuare:

- le difficoltà organizzative e procedurali relative al lavoro non ben coordinato e alla scarsa o errata comunicazione tra operatori;
- equivoci rimasti in sospeso nello staff e non sufficientemente elaborati o condivisi;
- la difficoltà nella gestione dei rapporti quotidiani con gli ospiti (limiti, ruoli, regole, risposte a domanda delicate etc.);
- sentirsi impotenti percependo di non avere alcun controllo su quello che accade;
- non riuscire a immaginare nessuna alternativa all'esistente e, quindi, alcuna possibilità di miglioramento;
- lo stress che si protrae per un lungo periodo di tempo
- la simultaneità di diversi eventi stressanti
- eventi e situazioni, problematiche che l'operatore si "porta da casa", che non riguardano specificamente il contesto di lavoro, ma che afferiscono a problematiche relazionali non risolte;
- il non avere chiara la motivazione che spinge le persone a lavorare in questi contesti;
- la difficoltà a "dire no" alle richieste eccessive, invadenti, degli ospiti e dei colleghi di lavoro;
- adottare un atteggiamento psicologico che mira a "volersalvare" le persone considerandole esclusivamente delle "vittime" senza capacità resilienti, per la loro storia personale e le sofferenze che si portano dietro.

Connesso alla mancata positiva gestione dello stress si può sviluppare un atteggiamento depressivo che si manifesta attraverso un abbassamento del tono e dell'umore, sensazioni di apatia e perdita di interesse, perdita di fiducia in se stessi, tendenza a chiudersi in sé riducendo la comunicazione e il lavoro di squadra, giudizio sprezzante sugli ospiti accolti e odio nei loro confronti. Nel vivere insieme nel Centro d'Accoglienza i fattori stressanti degli operatori si sommano allo stress vissuto dagli ospiti. Stress connesso alla loro condizione di migranti forzati.

Gli effetti dello stress si ripercuotono sul sistema cognitivo, sul sistema comportamentale e sul sistema emotivo. Per raggiungere quello stato di equilibrio tra domanda e risposta, e poter trarre piacere dalle stimolazioni provenienti dall'esperienza, è necessario agire su due fronti: quello ambientale e quello personale. Ad esempio se la domanda supera le capacità di risposta si può lavorare sia per ridurre la domanda che per aumentare le capacità collettive di risposta.

Ad esempio per ridurre la domanda (e conseguentemente lo stress che può generare) mantenendo alti standard d'accoglienza e di servizi per l'integrazione si può:

- determinare o rimodulare nel qui e ora una chiara ed equilibrata suddivisione in ruoli e compiti all'interno dell'équipe di lavoro;
- delegare in modo coordinato e non casuale (azione evidentemente possibile se esiste un'alleanza operativa nello staff) ad altri operatori e professionisti dell'équipe stessa.

Al contempo l'aumento della capacità di risposta alle situazioni stressanti può venire dallo sviluppo di alcune competenze e capacità degli operatori, a partire dall'analisi del contesto in cui è inserita una domanda. Questo implica la capacità di analisi di alcuni elementi del contesto (chi fa la richiesta, quale momento sta attraversando la persona che la sta esprimendo, le modalità seduttive e/o rabbiose di espressione, modalità che possono essere diverse a seconda dei componenti l'équipe di lavoro con cui la persona si relaziona, valutare se nella domanda sono presenti contenuti impliciti oltre a quelli espliciti).

Oltre a prendere in considerazione il contesto esterno è fondamentale che l'operatore presti attenzione anche all'aspetto emotivo, rimanendo centrato sul qui ed ora della relazione: quali emozioni vengono suscitate in lui dalla richiesta e dalle modalità con cui essa viene presentata, come queste lo fanno sentire emotivamente e che tipo di interazione ne consegue.

Il livello di stress da gestire diventa più elevato e significativo nelle professioni di aiuto che si sostanziano in un tipo di contatto continuo con la sofferenza e il disagio a tutti i livelli (emotivo, fisico, sociale): il forte investimento emotivo che ne consegue impegna l'operatore non solo da un punto di vista professionale ma anche personale ed umano.

Anche per questo l'assenza di supervisione e condivisione dei propri stati emotivi è correlata con un aumento di situazioni e momenti stressanti.

Lo stress non correttamente gestito (a livello individuale e collettivo) può portare a conseguenze patologiche, a partire dal rischio di *burnout*.

Il *burnout* è un processo che deriva dalla cronicizzazione dello stress; per Maslach il *burn out* è "1 una malattia professionale degli operatori dell'aiuto, che colpisce soprattutto quelli più motivati...una reazione alla tensione emozionale cronica creata dal contatto continuo con

1 Maslach C., Leiter M.P., (2000). Burnout e organizzazione. Modificare i fattori strutturali della demotivazione al lavoro, Feltrinelli, Roma

altri esseri umani, in particolare quando essi hanno problemi o motivi di sofferenza”, in cui si possono individuare tre dimensioni:

- **esaurimento emotivo** (la sensazione di non aver più niente da offrire)
- **depersonalizzazione** (atteggiamenti di distacco, freddezza, cinismo, ostilità nei confronti degli utenti)
- **ridotta realizzazione personale** (sensazioni di inadeguatezza e incompetenza e caduta dell'autostima).

Alcuni sintomi del *burn out* negli luoghi di lavoro possono essere: il crollo delle energie (fatica a recarsi al lavoro ogni giorno, incapacità di concentrazione e di ascolto, assenteismo, disinvestimento emotivo, sensazione di fallimento, rimandare i contatti con gli ospiti e con referenti esterni nel caso di lavoro di rete, problemi di insonnia, frequenti influenze); la riduzione significativa della motivazione (indifferenza, intolleranza, cinismo) e dell'autostima.

La supervisione

La supervisione è un particolare tipo di **aiuto/sostegno personale, professionale ed emotivo** che si sviluppa all'interno di una relazione professionale ben definita nella modalità e negli obiettivi tra una persona esperta (supervisore) e una o più persone che per diversi motivi chiede e usufruisce delle competenze e dell'esperienza del supervisore.

La supervisione è uno spazio di condivisione e di elaborazione, e mira al benessere psicofisico delle persone e alla riduzione dei fattori stressanti: in ambiti professionali basati sulla qualità delle relazioni di aiuto è considerata una necessità etica e deontologica.

La supervisione si sostanzia nella relazione duale tra operatore e supervisore e nel lavoro in gruppo. Alla forma classica supervisore/supervisionato in ambiti professionali possono coesistere anche forme di supervisione altre, come la supervisione in gruppo e la supervisione alla pari.

Supervisionare un operatore della relazione d'aiuto vuol dire agevolare un percorso professionale personalizzato teso al **confronto**, alla **condivisione**, all'**esplicitazione dei vissuti emotivamente più pesanti**. Tale percorso prevede anche la presa d'atto e l'elaborazione di temi come i limiti e le risorse della persona e del gruppo di lavoro, la consapevolezza di sé, la riflessione condivisa emotivamente, il raggiungimento di precisi obiettivi.

La supervisione per gli operatori serve a ricevere informazioni utili per gestire al meglio impasse e problemi relazionali; a sentirsi rassicurati e a sviluppare maggiore comprensione e sensibilità; a sviluppare le abilità e le competenze specifiche del proprio ruolo; a trovare stimoli e feedback per prevenire stress e burn-out.

Alcuni dei principali elementi della supervisione riguardano:

- la focalizzazione dell'intervento sulla persona singola e sul gruppo/team collocati nel contesto specifico di lavoro;
- l'attenzione ai fatti concreti quotidiani relazionali portati dagli operatori in supervisione (problematiche tra operatori, tra operatore e utente, tra operatore e direzione);
- il lavoro sulle decisioni da prendere, sui principali fattori stressanti, sulle risorse del gruppo;
- il focus sulla definizione di ruoli e compiti e sulla condivisione e il raggiungimento di obiettivi e sotto-obiettivi.

Sono funzioni specifiche della Supervisione:

- Monitoraggio nel percorso di supervisione in gruppo strutturato su una serie di incontri dove si segue nel tempo l'andamento del lavoro di gruppo e della performance del singolo rispetto alle capacità di accogliere, di ascoltare, di comunicare, di collaborare, di gestire fattori stressanti etc.
- L'orientamento del supervisore esperto funge da punto di riferimento e facilitatore di processi comunicativi e di elaborazioni emotive, accompagnando il gruppo verso modalità e pratiche più idonee alla salute.
- Garantire supporto professionale portando una visione positiva, costruttiva e incoraggiante supportando empaticamente le persone.

Sono obiettivi della supervisione:

- favorire maggiore consapevolezza e fiducia,
- gestire costruttivamente i punti critici e i conflitti inerenti aree come i limiti, gli aspetti etici, nel rapporto con se stessi e con gli altri,
- potenziare le competenze relazionali (empowerment e auto efficacia),
- promuovere una maggiore definizione del sé professionale,
- ridurre lo stress e prevenire il prevenzione del burn out ,
- migliorare il benessere psicofisico
- apprendere microabilità relazionali e di strategie alternative,
- sviluppare e migliorare il lavoro del team (quando la supervisione è in gruppo),
- aumentare della proattività e del senso di responsabilizzazione.

La supervisione è un processo che, come ogni relazione professionale, si sviluppa per fasi. Ad una prima fase iniziale in cui si avvia la conoscenza, segue una fase avanzata dove si consolidano e si potenziano le risorse e le capacità delle persone. Nella fase finale si condividono aspetti come la maggiore autonomia e creatività professionale e i risultati ottenuti in termini di benessere psicofisico individuale e di gruppo.

L'avvio della supervisione esterna di un gruppo parte dal contratto, in cui si definiscono in maniera chiara e in modi più o meno formali gli accordi di lavoro. Il contratto aiuta la relazione e definisce un preciso contesto dentro cui tutti i protagonisti si sentono più sicuri e meno confusi. In particolare il contratto di supervisione contribuisce alla creazione di solide basi in cui collocare il lavoro: dalla durata alla frequenza degli incontri; dal trattamento delle informazioni

e dei fatti che emergono negli incontri alla metodologia e le tecniche/procedure utilizzate; dagli obiettivi che si intendono raggiungere agli strumenti di verifica dell'evoluzione della relazione.

Nel concreto negli incontri di supervisione si affrontano:

- **focus sui casi:** esplorazione ed elaborazione di questioni lavorative critiche e in sospeso
- **questioni professionali:** possono riguardare aspetti etico-deontologici, il sé professionale, la formazione in itinere, i dubbi e le incertezze, la prevenzione e la gestione dello stress e del burnout
- **questioni personali:** come mi sento in questo periodo, le mie difficoltà che porto al lavoro, disagi personali che possono influenzare la performance professionale; rapporti all'interno del team

Il ruolo del supervisore

Le competenze del supervisore di gruppo riguardano in *primis* la sua esperienza nel campo dell'aiuto e nello specifico campo di applicazione, la sua formazione, la capacità di gestire il lavoro di gruppo. Il supervisore è un professionista esperto che integra modalità, teorie, e pratiche ai diversi aspetti del fare, della gestione esperienziale del lavoro ancorato nel qui e ora.

In particolare il professionista mette in gioco; **abilità relazionali e comunicative dentro la supervisione** (gestione del gruppo, modalità facilitanti e incoraggianti; stile personale e approccio di riferimento; ascolto attivo, empatia, comunicazione chiara e tecnica della riformulazione; cura del *setting* e capacità di accoglienza); **capacità di offrire proposte e risposte integrate** (*feedback*, creatività, *homework*, intuizione, capacità di riassumere, *role-play*, autosvelamento, consapevolezza di sé, strategie di *problem solving*, esplorazione dei problemi); e **capacità di costruire e condividere con il gruppo** un percorso su misura (messa a punto del contratto di lavoro e di supervisione, attenzione all'alleanza di lavoro e gli obiettivi da raggiungere).

Il modello pluralistico-integrato di supervisione di In Migrazione

Il tipo di supervisione che In Migrazione realizza con gruppi di operatori impegnati nell'accoglienza di richiedenti asilo e rifugiati, rispondendo a richieste sia dei soggetti gestori dei centri che da gruppi di operatori costituitisi "dal basso", pone come elementi prioritari:

- La centralità della relazione professionale e umana nello stesso tempo
- Gli aspetti evolutivi e processuali del fare supervisione in maniera dinamica

- L'importanza dell'intervento mirato e focalizzato sulla crescita della persona e del gruppo
- Integrazione di tutti gli aspetti della personalità (**cognitivo**, significato attribuito agli eventi; **emotivo**, gestire le emozioni, anche quelle potenzialmente negative come ad esempio la rabbia; **comportamentale**, consapevolezza di tutti i processi che si mettono in atto con il proprio comportamento, verbale e non verbale)
- Le strategie creative, le responsabilità e i compiti finalizzati al raggiungimento degli obiettivi e al benessere generale (riduzione dello stress, maggiore resilienza, prevenzione del *burn out*)
- L'aspetto esperienziale ancorato nel qui e ora (emozioni, movimento, comunicazione verbale e non)
- Il focus sull'operatore supervisionato e sul suo vissuto, e non sul cliente/ospite/utente di cui parla
- Supervisione personalizzata sui bisogni emergenti del supervisionato e naturale adattamento creativo della supervisione
- La creazione di un clima accogliente e le "condizioni facilitanti" indicate da Carl Rogers: l'assenza di giudizio, la comprensione empatica, l'ascolto attivo, l'autenticità, l'accettazione incondizionata, la congruenza
- Il processo gruppale; costruire un percorso di gruppo, incontro dopo incontro, definire e/o modificare gli obiettivi, seguire le fasi del gruppo dall'inizio al consolidamento, dalla costruzione dell'alleanza alla chiusura dell'esperienza di gruppo
- Scambiarsi *feedback* costruttivi improntati su di sé e sulle sensazioni personali di chi parla;
- Condivisione delle proposte dei suggerimenti e delle idee che emergono nel qui e ora, e i "compiti a casa" per il gruppo in supervisione.

BIBLIOGRAFIA

GIUSTI E. MONTANARI C. SPALLETTA E. (2000), *La supervisione clinica integrata*, MASSON, MILANO

MASCI S. (2012), *La supervisione nel Counseling*, FRANCO ANGELI, MILANO

RIVISTA A CURA DELL'ASPIC "Integrazione nelle psicoterapie e nel Counseling" N. 21/22 DEL 2007

DANON M. (2012), *Stop allo stress. Guida pratica per gestire meglio tempo ed energia*, URRÀ-APOGEO, MILANO

FONTANA D. (1996), *Stress Counseling: come gestire gli stati personali di tensione*, SOVERA, ROMA

MASLACH C., LEITER M.P., (2000). *Burnout e organizzazione. Modificare i fattori strutturali della demotivazione al lavoro*. FELTRINELLI, ROMA

in migrazione

La relazione d'aiuto con persone straniere in difficoltà è tanto efficace quanto più è imperniata su un'assistenza fondata sulla competenza multiculturale degli operatori, unita alla competenza relazionale.

La metodologia di riferimento prende le basi da un approccio non direttivo centrato sulla persona di Carl Rogers, e dal counseling pluralistico-integrato, unitamente alle recenti conoscenze ed esperienze di un fenomeno in continuo cambiamento come quello dei migranti.

In Migrazione fa di queste attività elementi centrali e trasversali del proprio agire. Un'attività sviluppata soprattutto attraverso il counseling **multiculturale centrato sulla Relazione** in cui vengono sottolineati con forza alcuni aspetti specifici del lavoro in questo ambito.

Un approccio legato alla professionalità dei counselor, ma valido per qualsiasi figura operi a sostegno dei rifugiati. Un sostegno che abbia come fondamento la **Relazione Consapevole**, che rappresenta il fulcro di una metodologia attenta ai cambiamenti e al lavoro di aiuto e di sostegno da svolgere in concreto. Solo un operatore con una buona competenza relazionale può diventare un operatore della buona relazione, dentro cui fonde le sue qualità umane innate (saper ascoltare, accoglienza, fiducia, disponibilità) con le tecniche e le modalità dell'ascolto attivo, dell'empatia, del feedback non giudicante, della comunicazione efficace, mantenendo sempre uno sguardo realistico e attivo sulla realtà.

Sul nostro sito sono presenti i materiali metodologici prodotti dai counselor di **In Migrazione**, nella speranza che possano essere uno stimolo, un punto di vista e un'esperienza utile a tutti coloro che in questo contesto operano o vogliono operare. Lontani dalla presunzione di essere portatori di un metodo oggettivamente giusto, vogliamo semplicemente mettere a disposizione degli altri i nostri saperi, e le nostre esperienze "sul campo".

Invitiamo per questo tutti a utilizzare, diffondere e adattare i materiali proposti senza alcuna riserva, nella speranza che possano essere utili a chi opera nella relazione d'aiuto.

I documenti sono prodotti dai professionisti della relazione d'aiuto Ercole Boni, counselor e Nino Ginnetti, psicologo

info@inmigrazione.it
www.inmigrazione.it