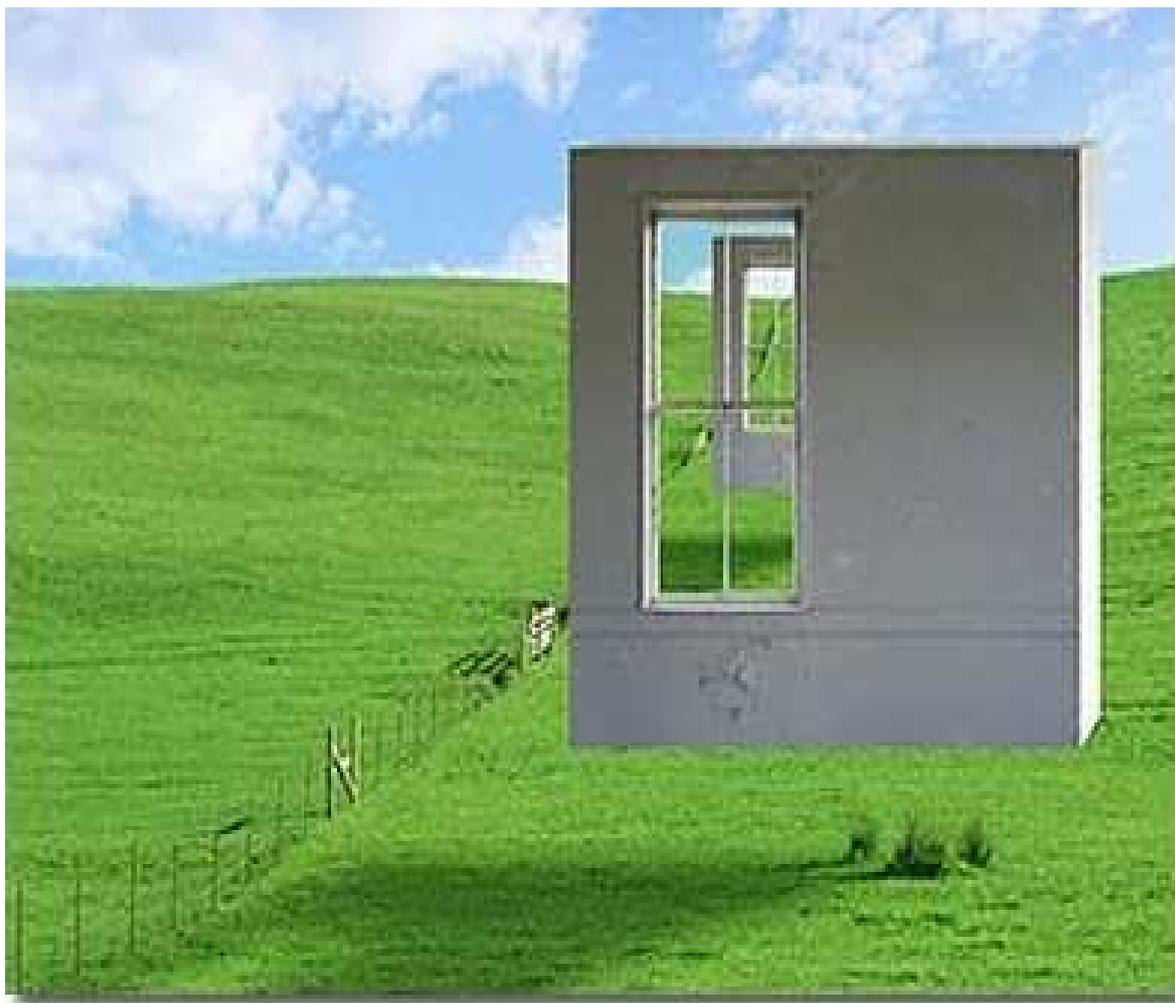


## **MATERIALE**

relativo all'intervento di FORMAZIONE-AZIONE

"Specificità metodologiche e relazionali dell'attività di Supervisione  
nei controlli ufficiali nel campo della sicurezza alimentare, salute e benessere animale"

DIPARTIMENTO DI SANITÀ PUBBLICA - AZIENDA U.S.L. DI FERRARA



### **FORMATRICE:**

TIZIANA PAOLA CANÈ, psicologa, consulente in ambito sanitario nell'area della comunicazione/relazione con pazienti e gestione di gruppi di lavoro

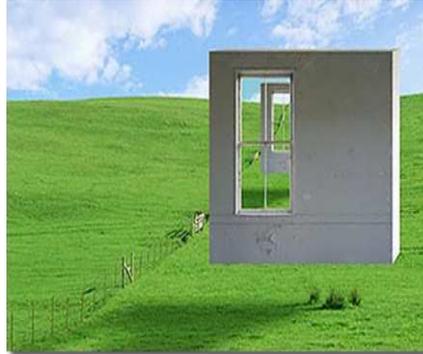
e-mail: [tizcan@alice.it](mailto:tizcan@alice.it)

- 2015 -

## FINALITA' DELLA SUPERVISIONE

Assicurare che le attività di controllo, effettuate dai professionisti sugli operatori del settore alimentare e dei mangimi (OSA/OSM), siano condotte con

- ❖ **efficacia**
- ❖ **appropriatezza**
- ❖ **uniformità** di approccio



L'attività di Supervisione è STRUMENTO DEL GOVERNO CLINICO che coinvolge i professionisti nella valutazione della qualità della performance, fornendo le basi per il miglioramento continuo, e nello stesso tempo si configura quale potenziale STRUMENTO DELLO SVILUPPO DELLE COMPETENZE e della MOTIVAZIONE PERSONALE DEGLI OPERATORI.

Le **finalità specifiche** della funzione di Supervisione nel contesto organizzativo dei servizi della Sicurezza Alimentare nell'ambito dei Controlli Ufficiali sono:

- \* verificare l'efficacia del C.U. effettuando riflessioni sui giudizi di merito;
- \* uniformare le modalità di C.U. (utilizzo strumenti, interpretazione dei requisiti, sistema di valutazione);
- \* condividere le conoscenze e le migliori pratiche tra gli operatori addetti al C.U.;
- \* rilevare le criticità degli strumenti;
- \* ottenere elementi per il riesame della Direzione per re-indirizzare la pianificazione delle attività e le modalità di erogazione delle prestazioni e la formazione del personale.

Le principali **modalità di attuazione** della supervisione sono caratterizzate da:

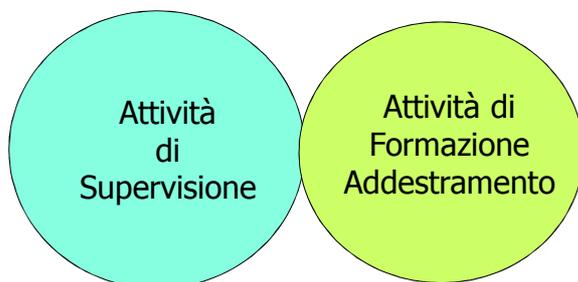
1. Effettuazione di ispezioni su OSA in *compresenza sul campo del supervisionato e del supervisore*, con discussione delle risultanze;
2. Attività strutturata di "discussione di casi", effettuata in piccolo gruppi, sulla base di standard definiti, documentata formalmente in termini di risultati e di proposte di miglioramento sul piano organizzativo, gestionale e formativo a sostegno del sistema di valutazione.

Sono oggetto di supervisione tutte le attività tecnico-professionali collegate ai controlli ufficiali:

- ✓ Audit organizzativo su OSA
- ✓ Verifiche ispettive interne
- ✓ Attività di ispezione supportata da manuali e procedure

Nel contesto dei controlli ufficiali in RER, si utilizza il termine "supervisione" con specifico riferimento alle *verifiche sulle attività di controllo in campo di processi settori o filiere, regolate con manuali o liste di verifica.*

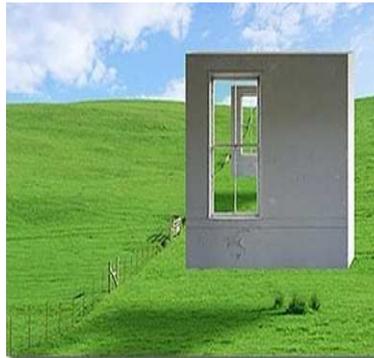
**Contesti di azione per il miglioramento**  
delle attività dei **controlli ufficiali**  
nel campo della sicurezza alimentare,  
salute e benessere animale



## Aspetti determinanti nella qualità della Supervisione

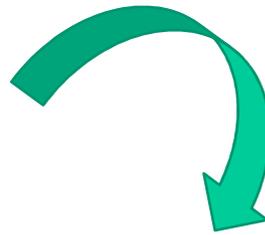
- Esistenza di strumenti/azioni formative e organizzative di supporto/riferimento per l'attività
- Competenze del supervisore:  
tecnico-professionali, gestionali, comunicativo-relaz.
- Condizioni di partecipazione degli operatori coinvolti (SE e SO) per l'analisi ed il miglioramento delle attività dei controlli ufficiali

La Supervisione  
coinvolge i  
professionisti nella  
**valutazione**  
della qualità della  
**performance**  
e si configura quale  
potenziale  
**STRUMENTO PER LO  
SVILUPPO DELLE  
COMPETENZE**

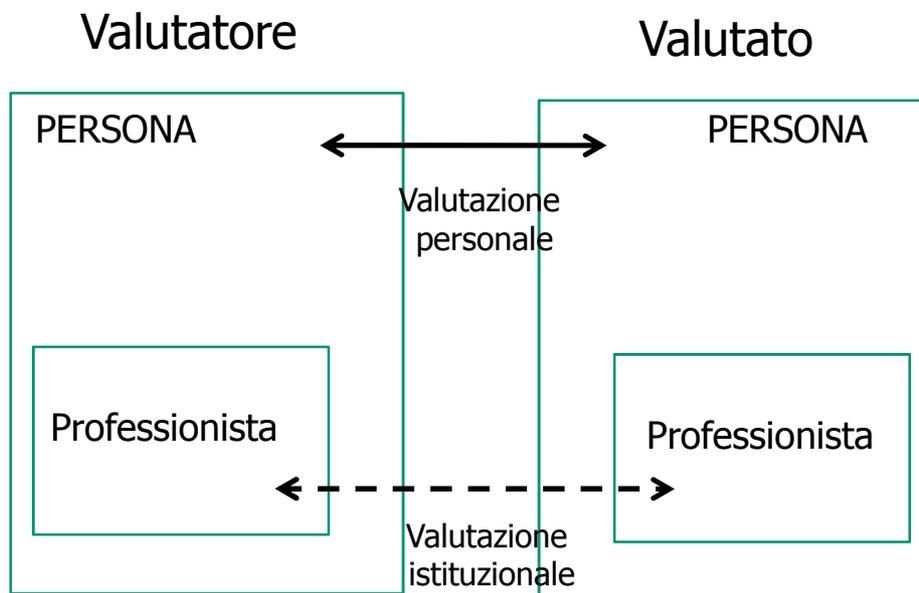




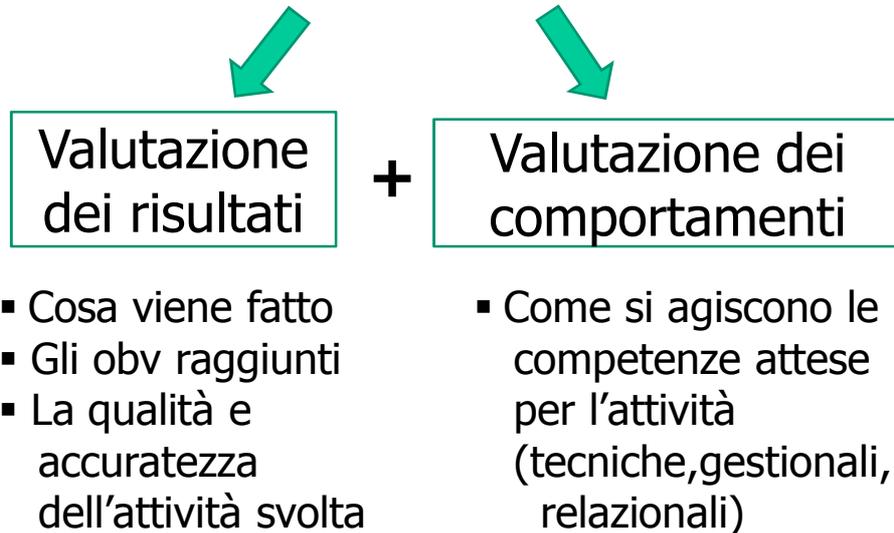
La Supervisione quale  
azione di  
**valutazione**  
della **performance**  
professionale



è valutazione della **prestazione**  
professionale (l'agire professionale in  
una specifica situazione) **non è la**  
**valutazione della persona**



## LA VALUTAZIONE DELLA PRESTAZIONE



### **Elementi centrali nella valutazione**

- ❖ La definizione delle modalità e degli obiettivi
- ❖ La definizione di criteri chiari e trasparenti
- ❖ La definizione degli strumenti di valutazione
- ❖ Le condizioni di coinvolgimento del valutato in merito agli obv e modalità del processo valutativo
- ❖ Può essere occasione di sviluppo professionale
- ❖ Rimane comunque una percentuale di soggettività

## Alcuni potenziali errori nella valutazione legati al *valutatore*

- ✓ Effetto alone
- ✓ Influenza dei pregiudizi
- ✓ Influenza dei giudizi precedenti
- ✓ Influenza dei sentimenti personali
- ✓ Generosità
- ✓ Durezza/severità
- ✓ Abitudine al giudizio medio

### legati al *sistema di valutazione*

- ✓ descrizione vaga degli oggetti di valutazione
- ✓ definizione degli oggetti di valutazione non "centrati"  
sulle competenze professionali attese

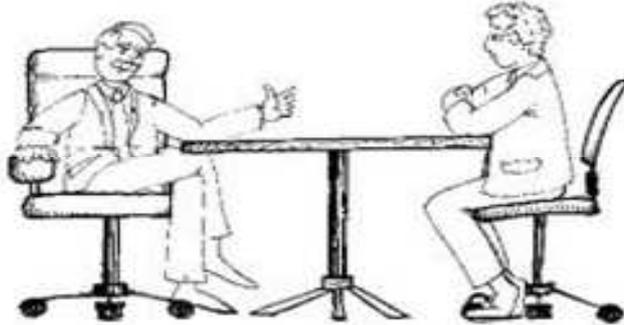
Alla base di alcuni errori  
nella valutazione,  
quali le **problematiche**  
più **emergenti**  
legate alla **relazione**  
**valutatore-valutato** ?



Pensieri, emozioni,  
ansie del **valutatore**

**Valutatore**

**Valutato**



*Sarò  
rispettato,  
riconosciuto  
senza  
disturbi nella  
relazione?*

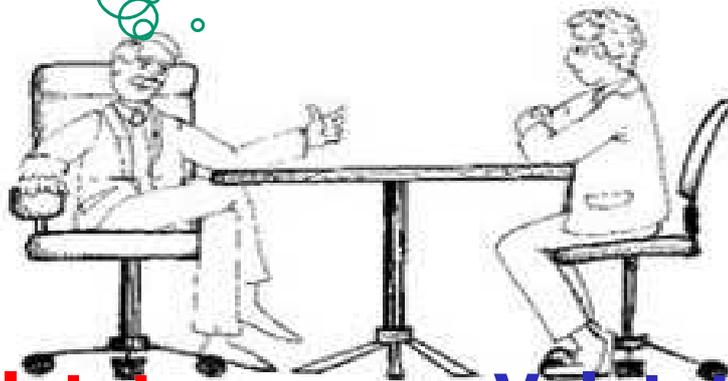
*Come  
non  
ferirlo?*

*Come  
reagirà?*

*E se si  
demo  
tiva?*

**Valutatore**

**Valutato**



L'ansia eccessiva del valutatore ,  
generata dalla percezione delle  
difficoltà/problemi legati alla situazione  
rende **impossibile** l'accesso ai dati,  
cioè alle **osservazioni "realistiche"** sui  
comportamenti esaminati





## **NELLA VALUTAZIONE PUNITIVA** può prevalere:

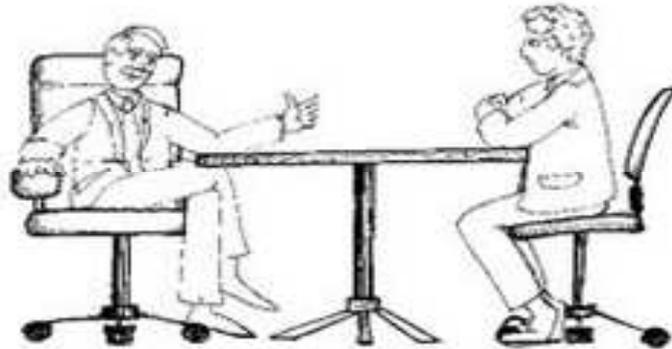
- ✓ Eccessiva enfasi sulle mancanze
- ✓ Valutazione negativa per desiderio di "rivalsa"
- ✓ Scarsi riconoscimenti positivi
- ✓ Colpevolizzazioni con valutazioni sul piano della persona
- ✓ Poca disponibilità all'ascolto del valutato
- ✓ Comunicazione non verbale autoritaria, poco rispettosa dell'interlocutore



Pensieri, emozioni,  
ansie del **valutato**

**Valutatore**

**Valutato**



**Valutatore**

**Valutato**

Le ansie e percezioni di difficoltà del **valutato** possono portare a reazioni diverse in rapporto alle "cause" che ne sono alla base. Le "cause" potrebbero legarsi :

- ✓ alla paura di essere toccati/svelati nelle proprie carenze che vengono realisticamente riconosciute
- ✓ al riaffiorare di esperienze valutative passate che sono state problematiche
- ✓ alla percezione di attacco dell'immagine che si ha di sé (alto senso del proprio valore)
- ✓ al timore inconscio di amplificare la valutazione negativa del proprio "valutatore interno" (autosvalutazione)
- ✓ al bisogno spasmodico di conferme sulla propria persona (autovalutazione problematica)

### ***Potenziali reazioni del valutato***

- Dare la propria autovalutazione, diversa da quella ricevuta, ma nel pieno rispetto del valutatore e della situazione
- Entrare in aperto conflitto con il valutatore con svalutazioni della sua persona e della competenza
- Svalutare la situazione valutativa (banalizzare, ironizzare, informalità eccessiva....)
- Razionalizzare e riportare la valutazione negativa dando enfasi ai pochi aspetti positivi comunicati
- Minimizzare gli aspetti critici evidenziati
- Valutare negativamente la serietà della valutazione (*definita come "buffonata, finzione, inutile formalità"*) a fronte del bisogno di riconoscimento personale

## Differenti posizioni cognitive ed emotive dei due "ruoli" nella relazione valutativa

**Valutatore**

**Valutato**



In base all'incontro tra bisogni/reazioni del valutatore e del valutato la **relazione valutativa** può caratterizzarsi come:

**Relazione conflittuale**

(sul piano dei contenuti della valutazione e/o sul piano della relazione)

**Relazione collusiva**

(valutazione generica/buonista con piena accettazione da parte del valutato perché i propri bisogni difensivi di riconoscimento sono soddisfatti)

**Relazione di sviluppo**

(rispetto reciproco dei ruoli, sincerità della valutazione, motivazione miglioramento performance)

## I **tre** momenti della valutazione nell'attività di Supervisione (CU sicurezza alimentare, salute e benessere animale)

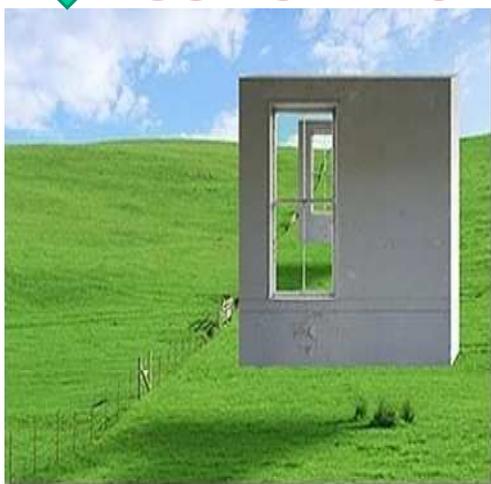


### I CONTESTI

Il contesto del 1° momento  
▪ **OSSERVAZIONE**



**SUL CAMPO**



### **COLLOQUIO**



Il contesto del 2° e 3°  
momento in cui si svolgono  
due azioni:

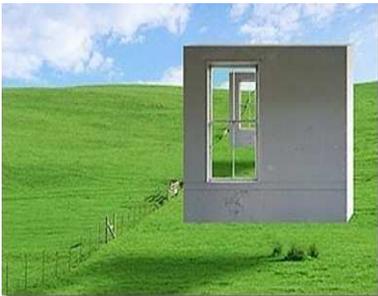


- **CONFRONTO** su osservazioni  
attività svolta
- **COMUNICAZIONE VALUTAZIONE**

Queste azioni possono  
essere svolte in un unico colloquio  
di valutazione oppure essere svolte  
in tempi differenti.

## Riferimenti operativi per l' **osservazione sul campo**

- Rispetto autonomia del supervisionato (SO)  
(gestione ispezione, rapporto con OSA e giudizio ispettivo)
- Evitare di intervenire nel controllo  
(solo in caso di errori palesi di gestione del CU)
- Il Supervisore (SE) annota a parte le osservazioni che gli serviranno per compilare la SK di valutazione.  
Prendere note è importante per potenziare la concentrazione, non dimenticare aspetti rilevanti, dare dinamicità all'osservazione e può attenuare il disagio del valutato



### *SUBITO DOPO* l' OSSERVAZIONE SUL CAMPO

Al termine della visita Supervisionata, nel momento *immediatamente successivo*, è fondamentale un momento riflessivo per entrambi (SE e SO) per prepararsi al colloquio di discussione (riflessione "a caldo" senza la presenza dell'interlocutore):

- ➔ Il **SE**, da solo, si prepara al colloquio (vedi azione di preparazione colloquio)
- ➔ Il **SO**, da solo, riflette sulla visita svolta e si annota la sua autovalutazione

*L'autovalutazione potrebbe essere annotata dal SO in una 1° parte della "Scheda di osservazioni dell'operatore supervisionato" (in uso secondo procedura USL Ferrara)*

## L'importanza della riflessione del SE e del SO (in spazi separati) nel "dopo visita"

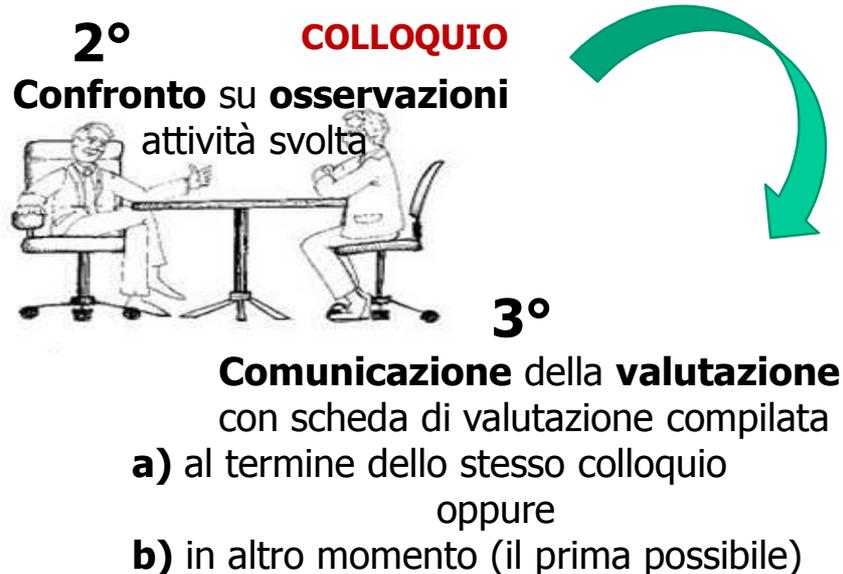
### **Vantaggi per il SE:**

- avere tranquillità e tempo sufficiente per leggere tutte le annotazioni ed esaminarle in una visione d'insieme
- definire una prima valutazione, in uno spazio "neutro" emotivamente, lontano da potenziali condizionamenti legati alla presenza del valutato (rischio di valutazione "buonista", generica...);
- prepararsi e preparare il colloquio, immaginando sviluppi per una positiva gestione

### **Vantaggi per il SO:**

- poter individuare, in uno spazio "neutro" emotivamente, eventuali criticità legate alla propria performance;
- l'autoriflessione su eventuali punti di debolezza, già individuati da solo, può favorire disponibilità all'ascolto della valutazione negativa del SE;
- Il valutato esercita, già prima del colloquio di valutazione, una posizione attiva in rapporto alla valutazione della propria performance; questa condizione può facilitare una maggiore responsabilizzazione e partecipazione costruttiva agli sviluppi del confronto con il SE.

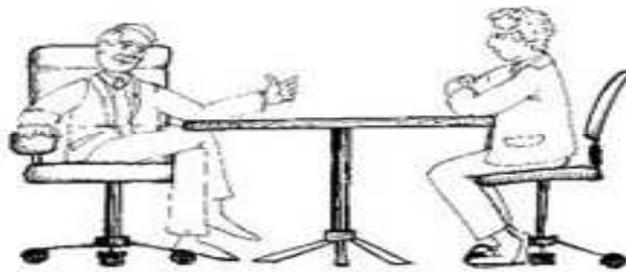
*A seguito di questa riflessione individuale, il SE e il SO si incontrano nella stessa giornata (sede e orario già concordato) per il colloquio di discussione sulle risultanze; oppure si incontrano nella giornata successiva (soprattutto se si valuta che la lunga durata della visita effettuata non garantisce tranquillità e condizioni di ascolto reciproco) .*



# Il colloquio di valutazione

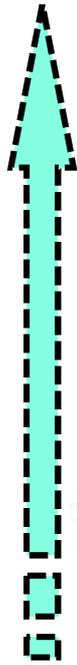
## **Riferimenti metodologici relativi al contesto della Supervisione sui C.U.**

*sicurezza alimentare, salute e benessere animale*



Sul piano metodologico, sarebbe auspicabile che il confronto sulle risultanze della supervisione e la comunicazione della valutazione con scheda compilata dal SE, avvenisse nello stesso colloquio, per dare maggior forza *al legame di senso* tra le osservazioni discusse ed i giudizi riportati nella scheda di valutazione.

Le fasi del colloquio



A seguito della visita supervisionata, il SE, *senza la presenza del SO* :

1. rilegge le annotazioni prese
2. compila una "bozza" della scheda di valutazione
3. si prepara alla relazione/comunicazione con il SO, immaginando sviluppi per una positiva gestione



A QUESTA AZIONE DI PREPARAZIONE DEL COLLOQUIO  
SEGUIRÀ IL COLLOQUIO CON DISCUSSIONE DELLE RISULTANZE DELLA S  
(DA SVOLGERSI *SUBITO DOPO* IN UN ORARIO GIÀ CONCORDATO  
TRA SE E SO, OPPURE IL *PRIMA POSSIBILE* NELLA GIORNATA SUCCESSIVA)

1. Aprire ricordando le finalità del colloquio
2. Chiedere l'autovalutazione:

invitare il SO ad esprimere una valutazione generale (*come è andata secondo lei ?*) con punti + e -  
Questa azione è utile per :

- a) favorire coinvolgimento e capacità di auto-osservazione del SO
- b) Avere una stima dell'impatto che avrà la propria valutazione di SE
- c) Valutare la capacità critica/di auto-correzione del SO
- d) Responsabilizzare all'azione valutativa
- e) Favorire la disponibilità all'ascolto di eventuali aree critiche



Dopo l'ascolto dell'autovalutazione (in cui sono state prese annotazioni, se necessario)

1. Partire dagli elementi principali dell'autovalutazione, evidenziando *prima di tutto*, i punti di forza su cui si concorda con il SO, integrando se necessario con altri aspetti positivi osservati
2. Entrare nel merito dei punti critici/migliorabili, evidenziando prima quelli rilevati dal SO e poi quelli della propria valutazione di SE



3. Si esamina la scheda di valutazione già compilata (nella preparazione del colloquio), scorrendo gli aspetti osservati con valutazione motivata. Fornire *fatti, esempi* a sostegno della valutazione di ciascun punto. La scheda di valutazione, *potrebbe* avere qualche piccola variazione (alla luce delle auto-osservazioni del SO) o essere completata in via definitiva con il giudizio finale quale sintesi della valutazione complessiva
4. Si invita il SO ad esprimere le sue osservazioni sulla valutazione data



#### **4. Chiusura**

1. Fare sintesi degli aspetti discussi
2. Concordare obiettivi, percorsi, azioni rivolte al miglioramento degli aspetti di competenza osservati

#### **5. Riflessioni sul colloquio**

- Riflettere sulla gestione del colloquio
- Riflettere sulle reazioni ed obiezioni del SO ricavandone elementi utili per:
  - un'autovalutazione di sé in quanto SE
  - migliorare la relazione con il SO

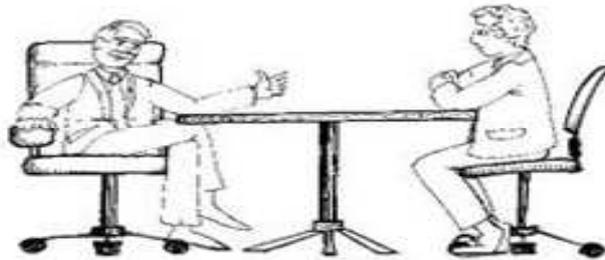


## **RIFERIMENTI METODOLOGICI**

*se la comunicazione della valutazione si svolge in momento differente dal colloquio di discussione sulle risultanze*

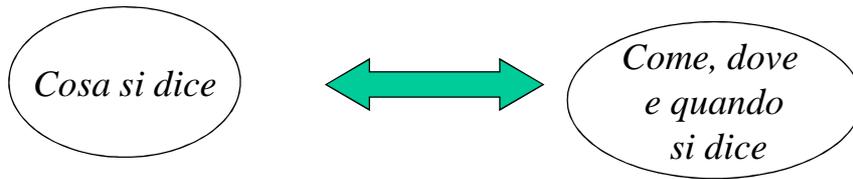
- ❑ Breve distanza temporale tra: confronto sulle risultanze, compilazione della scheda di valutazione e comunicazione valutazione al SO
  - ❑ Terminare il 1° colloquio con la comunicazione della valutazione generale sugli aspetti osservati (senza dettagli sui giudizi specifici)
  - ❑ Aprire l'incontro ricordando i punti discussi nel 1° colloquio di confronto sulle risultanze
- 
- ❑ Invitare il SO ad esprimere, qualora lo desideri, nuove osservazioni sulle risultanze discusse nel 1° colloquio
  - ❑ Visionare insieme al SO la scheda di valutazione compilata, entrando nel merito di ciascuna area di competenza osservata e presentando nel dettaglio le relative motivazioni
  - ❑ Invitare il SO ad esprimere le sue osservazioni sulla valutazione comunicata
  - ❑ Chiudere l'incontro con confronto sulle aree di miglioramento legate allo sviluppo delle competenze valutate

# Aspetti comunicativo-relazionali nella conduzione del colloquio di valutazione



Il colloquio di valutazione è una comunicazione fra due persone. In ogni comunicazione il messaggio che passa viene costruito da:





**I due livelli possono non essere integrati  
(non esiste una coerenza tra loro)**

Può accadere che il livello della relazione non conferma quanto si esplicita con le parole.  
Il messaggio che se ne ricava, spesso, è quello di una comunicazione ambigua e/o non credibile



## Metacomunicazione

Quando in una comunicazione, la conflittualità è legata alla presenza di scarsa integrazione tra livello del contenuto e della relazione occorre valutare se *metacomunicare* (comunicare sulla comunicazione/relazione) aiuta ad uscire da una situazione di ambiguità o ad evitare un peggioramento della relazione

La metacomunicazione comporta la possibilità di “parlare di” quanto accade nel corso dell’interazione, spesso è necessaria per definire *regole, aspettative, condizioni* da condividere al fine di lavorare insieme in uno spazio di azione interdipendente, in cui l’azione di ciascuno si lega a quella dell’altro e viceversa.

## Le criticità durante il colloquio

- ❑ Eccessiva concentrazione del SE sui contenuti rispetto alla relazione
- ❑ Fornire una valutazione buonista per il disagio che si prova nel "dare dispiacere" al SO
- ❑ Fornire feedback punitivo poco finalizzato alla crescita tende a produrre rifiuto e difesa del SO
- ❑ Esprimere un feedback assoluto che non lascia spazio al confronto
- ❑ Atteggiamenti di rigidità di fronte alle emozioni suscitate dal feedback negandole o facendosi coinvolgere eccessivamente
- ❑ Dare il feedback sull'osservazione della prestazione, con riferimenti valutativi anche sul piano della persona/professionista in generale

## Le due aree del conflitto

- ❑ Il conflitto agito nell' **area del contenuto/compito**, comporta la **discussione delle osservazioni con motivazioni date nella valutazione**

*("non sono d'accordo sull'osservazione che fa in merito a...perché ho seguito la procedura secondo cui....")*

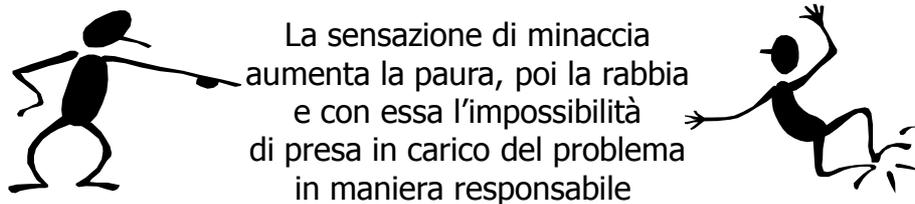
- ❑ Nel conflitto agito nell' **area della relazione**, non si prendono in esame i contenuti della valutazione, ma più direttamente si svaluta l'identità della **persona/professionista** del SE

*("lei non è corretto nei miei confronti...non è mai oggettivo" detto anche con tono di voce altissimo...)*

## Meccanismo della colpevolizzazione

Screditare l'altro mettendo in evidenza solo le sue debolezze, errori, senza dare fiducia in miglioramenti possibili...spesso produce

Aumento delle difese dell'altro,  
irrigidimento delle sue posizioni,  
impossibilità di ascolto, fuga dalle  
proprie responsabilità



Quando la **confittualità viene agita sul piano relazionale** (modalità che “disturbano”o attacco su riferimenti alla persona) la difficoltà è quella di non riuscire a gestire il conflitto sul piano dei contenuti/bisogni perché l’emotività è alta.

Bisognerebbe “riportare la dimensione della comunicazione sul piano dei bisogni/contenuti, oggetto del conflitto...altrimenti si entra in una escalation simmetrica e si perde la possibilità di “confrontarsi sul piano del contenuto”.

✓Separare con la metacomunicazione il piano della relazione da quello del contenuto “*se lei mi parla in questo modo faccio fatica a capire...proviamo a riprendere la questione...allora il problema che lei mi pone è che.....*”

✓Valutare se poter spostare ad altro momento la comunicazione

✓Porre l’attenzione altrui al disagio che si prova (non colpevolizzare)

# Allegati

*(alcuni strumenti attualmente in uso per l'attività di Supervisione)*

- Scheda di valutazione del Supervisore
- Scheda con le osservazioni dell'Operatore supervisionato
- Scheda della Relazione annuale del Supervisore