

GLI OPERATORI, LA CRISI E LA RISORSA DELLA SUPERVISIONE

Sergio Premoli, Psicoanalista e Psicoterapeuta

ABSTRACT: Dopo una riflessione iniziale sull'uso del concetto di crisi, si analizza la "relazione professionale di aiuto alla persona" come un'esperienza di lavoro in cui l'operatore mette in gioco la propria soggettività come elemento centrale della stessa. Si prende quindi in esame la necessità di fornire a tutti gli operatori uno spazio garantito, all'interno del proprio tempo di lavoro, in cui poter mettere mano alla lavorazione dei numerosi "scarti" risultanti dalla relazione diretta con gli utenti. Tale lavorazione può avvenire per la presenza di un Supervisore con la funzione di garante della verità soggettiva sia dell'utente che dell'operatore. A questo scopo si procede alla definizione della forma del setting. La conclusione sostiene la necessità di investire risorse nella supervisione per evitare l'usura della soggettività degli operatori.

Premessa

Parlare di educazione in rapporto al tempo della crisi non è così semplice come può sembrare a prima vista, per la problematicità stessa del concetto di crisi. Tale significante ha assunto una pregnanza semantica talmente forte da imporsi come qualcosa di evidente di per sé nel suo rapporto con il concetto opposto di "non-crisi", cioè di un tempo nominato variamente come tempo di benessere economico, di equilibrio, di progresso, di sviluppo e di crescita e via dicendo.

Ciò che fa problema, se vogliamo avere uno sguardo critico sulle cose, non è certamente l'utilità, che è anzi una necessità, di "distinguere" realtà differenti con concetti specifici (per esempio il concetto di crisi nel nostro caso) ma è l'effetto automatico di "separazione" che accompagna questa modalità duale del pensiero che ci porta a credere, per stare al nostro caso, che quando c'è benessere non c'è crisi e viceversa. Questo effetto, di distinzione separante, legato all'uso di categorie dualistiche del pensiero è molto comune nell'orizzonte culturale dell'uomo occidentale e si estende ai campi più diversi con i dualismi di guerra e pace, di salute e malattia, di normalità e patologia, di fede e ateismo, e così via.

Una simile procedura di pensiero finisce per sviluppare degli effetti che possiamo chiamare schizofrenici nel senso letterale etimologico di una "mente che scinde-separa" qualcosa che invece nella realtà si presenta in una "unità molteplice". E' una forma di pensiero molto frequente perché è facile, nel senso che ci dispensa da un lavoro del pensiero - chiamato al compito di cogliere la complessità del reale - ma ha delle ricadute dannose nel rapporto con la realtà. In questo modo infatti ci si illude, a causa di queste scissioni, che ad esempio non ci sia nulla della guerra che valga la pena di tener in conto nel tempo di pace mentre è vero il contrario perché è nel tempo di pace che bisogna pensare alla guerra se si vogliono promuovere politiche e scelte in grado di prevenirla proprio tenendo vigile l'attenzione su quanto di una logica di guerra può passare inavvertitamente in tempo di pace. La stessa cosa vale per il binomio salute e malattia e, nel nostro caso, per quello di crisi e non crisi a conferma del fatto che se non si devono chiamare cose diverse con lo stesso nome, bisogna anche vigilare per non separare, nel pensiero, cose che nella realtà sono unite e composite, col rischio di scambiare la forma del nostro pensiero con la forma della realtà.

A partire da queste considerazioni a mò di premessa, vorrei trattare brevemente di una questione che nel tempo del cosiddetto benessere economico dal quale veniamo non è stata presa in considerazione, pur essendoci le risorse per poterlo fare e che, al presente, rischia di essere

nuovamente messa da parte con la giustificazione dei costi che può comportare: mi riferisco alla questione della supervisione degli operatori dell'educazione e della cura, cioè degli operatori impegnati nei cosiddetti "servizi alla persona".

La relazione professionale di aiuto alla persona

Ogni attività professionale si caratterizza, oltre che per le attitudini e i requisiti richiesti, anche per i suoi strumenti. Questo vale anche per quella serie di professioni che si collocano genericamente nel campo dei cosiddetti "Servizi alla persona" e per le quali si configura quella particolare forma di relazione che viene indicata con l'espressione "relazione educativa, di aiuto o di cura".

L'elemento di fondo che accomuna queste professioni viene indicato normalmente in questo modo: gli operatori di queste professioni utilizzano la propria persona come strumento di lavoro. Questa formula, a suo modo corretta, non esprime però in modo chiaro il "proprium" di queste professioni. Qui, più che la "persona", è in gioco la "soggettività" dell'operatore, intesa come dimensione profonda del proprio essere, che viene sollecitata al di là del livello di consapevolezza che l'operatore può averne e che si manifesta non solo in quello che viene detto ma anche, e forse soprattutto, in quello che passa al di là e al di sotto di qualsiasi verbalizzazione esplicita e cosciente.

A essere precisi, bisognerebbe dire che nella relazione di cura la soggettività dell'operatore non è solo "messa in gioco" ma è "messa in causa", nel senso che non solo è la causa del suo essere lì nella posizione di operatore (posizione mai "casuale" e che rimanda sempre a delle precise ragioni), ma anche nel senso che determina la natura stessa della relazione che di volta in volta egli mette in atto con l'altro.

E' necessario a questo punto dare volto e voce a quell'"altro" senza il quale non si può parlare di "relazione intersoggettiva" (espressione da preferire a quella di "relazione interpersonale" per la precisazione di senso chiarita sopra). L'"altro" della relazione educativa, di aiuto o di cura è un individuo supposto in una condizione di bisogno o di disagio che lo ha portato ad "aprirsi a una domanda", sia essa diretta o indiretta, propria o surrogata. Generalmente questo altro viene indicato col termine di "utente" della relazione.

E' abbastanza facile capire che questo "altro" entra nella relazione mettendo in gioco a sua volta la propria soggettività ma, questa è la cosa importante, dando vita a una relazione "asimmetrica", in quanto uno dei due, l'utente, vi entra col ruolo di chi chiede, mentre l'operatore finisce per occupare inevitabilmente il posto di chi offre un aiuto. Questa situazione mette in essere, di fatto, una relazione di "credito-debito" che il compenso economico devoluto all'operatore ha in qualche modo il compito di riequilibrare.

L'elemento del compenso economico è da ritenersi infatti essenziale per il tipo di relazioni di cui ci stiamo occupando e che rientrano nel campo delle "prestazioni lavorative" nelle quali la presenza di un compenso ha anche la funzione di dispensare l'utente dal rimanere vincolato da un "debito assoluto", cioè non limitato dall'intermediazione sociale rappresentata dal denaro devoluto all'operatore per la prestazione offerta. Questo non comporta di per sé che l'operatore sia garantito dal rischio – molto tentante – di vincolare l'utente a un debito di riconoscenza che, in forme più o meno accentuate, comporta un asservimento dell'animo dell'altro, come, d'altra parte, non gli impedisce di dare alla propria prestazione il carattere di gratuità proprio del dono.

La supervisione come “strumento”

Se ora prendiamo l’oggetto così definito come “relazione educativa, d’aiuto o di cura” e lo collochiamo all’interno di una situazione lavorativa, possiamo fare un passo avanti e proporre la supervisione come “strumento di lavoro”. La logica che sottende questa proposta è molto semplice.

Se l’operatore di cui si parla è un individuo che, al di là delle sue intenzioni e dei suoi propositi, “di fatto” mette in causa la propria soggettività in una relazione in cui è coinvolto un altro, che a sua volta non può che fare la stessa cosa, allora la struttura lavorativa in cui questa prestazione si svolge deve prevedere la messa in funzione di uno strumento capace di permettere l’elaborazione degli elementi problematici che segnano inevitabilmente una relazione intersoggettiva.

Senza questo strumento, l’operatore rischia di andare incontro a un sovraccarico psichico che può condurlo a una situazione di usura, denominata “burn out”, che segnerà negativamente la sua capacità di rispondere adeguatamente alla domanda avanzata dall’utente. Questo strumento viene qui individuato nella supervisione.

Prima di definirla nella sua natura, va premesso che la supervisione, come qualsiasi altro strumento, non ha efficacia “per se stessa”, ma è subordinata alla soddisfazione di due condizioni necessarie: che, da una parte, ci sia l’offerta di uno spazio di supervisione da parte di una Istituzione e, dall’altra, che ci sia una domanda, cioè un desiderio di accoglierla, da parte dell’operatore. Se l’operatore infatti, a partire da una situazione di disagio, non è in grado di aprirsi a una domanda, nessuna offerta di supervisione sarà in grado di produrre in lui alcunché di utile per la sua pratica.

Apprendosi a una “domanda di aiuto”, l’operatore ha la possibilità di entrare nella relazione di supervisione andando a occupare il posto che il suo utente occupa nella relazione con lui. In questo modo, al “terzo” costituito dal supervisore arriverà non la relazione “originaria”, ma il suo calco, la sua “copia”, sulla quale potrà essere sviluppato un “lavoro di restauro” reso possibile proprio dall’assenza dell’originale.

Per definire la natura della proposta può essere utile procedere schematicamente e per punti:

1. *la supervisione riguarda la relazione operatore-utente*: ciò significa che l’oggetto è individuato nella globalità, costituita da una relazione nella quale non compaiono due soggetti “separati” ma due intersoggettività in gioco tra loro. E’ questa relazione che l’operatore si impegna a portare in supervisione, assumendosi l’onere di parlare anche a nome del suo utente, con l’obiettivo di compiere un lavoro di “elaborazione” finalizzata a garantirgli al meglio la capacità di rispondere alla domanda di aiuto dell’altro.

Da questa prima caratteristica discendono due corollari:

a. *la supervisione non ha come oggetto solo la soggettività dell’operatore*: se è ovvio che nella relazione è coinvolta la soggettività dell’operatore, qui si intende sostenere che non è questa “in quanto tale” che viene fatta oggetto del lavoro ma è la soggettività dell’operatore “presa nella relazione con l’altro”. Un esempio può aiutare meglio a capire. Prendiamo il caso di un operatore che lavora in un centro di accoglienza per bambini maltrattati e che, a un bambino che ha aggredito un compagno picchiandolo, viene ripreso e per questo motivo colpisce anche l’operatore che reagisce istintivamente con una sberla. Per questa reazione l’operatore si sente in colpa e teme di avere sbagliato a punire il bambino che viene già da un’esperienza di maltrattamenti. Se la supervisione fosse, come si usa dire, “centrata sull’operatore”, il lavoro potrebbe consistere per esempio nell’andare a cercare nella sua storia personale le ragioni che hanno potuto indurlo a

reagire in quel modo e a provare quel senso di colpa. In questo modo però, l'altro della relazione, il bambino del nostro caso, verrebbe relegato nella funzione di puro "pretesto" per una riflessione che rimarrebbe limitata solo a una delle due figure in campo.

b. *la supervisione non è la supervisione delle "dinamiche degli operatori"*: tali dinamiche ovviamente esistono ma vengono anch'esse prese in considerazione non "in quanto tali" ma esclusivamente nella misura in cui incrociano le relazioni degli operatori con i loro utenti. La supervisione così intesa, si differenzia quindi dalle molte forme possibili di "dinamiche di gruppo" che possono essere attivate a scopo formativo o terapeutico.

2. *è una supervisione che riguarda gli "scarti" della relazione*: per "scarto" si intende qualsiasi cosa che, alla fine di uno scambio, pone all'operatore un problema di "senso" nella direzione di una colpa, di un disagio o comunque di una perplessità. Gli scarti vengono portati in supervisione non per essere "liquidati" (col rischio di trasformare la supervisione in un surrogato della confessione, sia religiosa che laica) ma per essere "lavorati" nella direzione di una ricerca di senso che renda conto non solo dell'economia psichica dell'operatore ma, come abbiamo visto sopra, anche di quella dell'utente coinvolto in quel momento nella relazione con lui.

Al supervisore, che è lì in qualità di "testimone di un sapere sul soggetto", spetta la funzione di promuovere una riflessione capace di fare rilasciare allo scarto quel nucleo di senso che sicuramente contiene in forma mascherata o travisata. Questa riflessione sarà ovviamente misurata sulle caratteristiche peculiari del caso. Stando all'esempio prima accennato, non si rifletterà tanto sul bambino aggressivo in generale ma ci si interrogherà sulla posizione particolare di quel bambino maltrattato, sul senso dell'aggressività agita e subita, sull'immaginario collettivo circa un bambino maltrattato, sulla coazione a ripetere che può spingere un bambino maltrattato a diventare a sua volta maltrattante fino a sollecitare un operatore a punirlo, e così via. Non stupisce che, nel caso in questione, portato da un educatore in supervisione, sia emerso il dato, solo apparentemente paradossale, che l'aggressività del minore si era indirizzata verso la figura di educatore al quale era più legato e che, dopo essere stato colpito, non solo non ha reagito ma ha manifestato una risposta inaspettata di rilassamento e di serenità, come se avesse ottenuto quello che desiderava e che aveva inconsciamente cercato. La comprensione di questa dinamica permette di spostare l'attenzione dal campo ristretto del giudizio di valore sul comportamento dell'operatore per fare luce su qualcosa che riguarda l'economia psichica del minore.

3. *è finalizzata a progettare un intervento senza essere metodologica*: se la rielaborazione promossa avrà una sua efficacia, essa permetterà all'operatore di riformulare l'interpretazione della relazione passata, al di fuori della logica del merito o della colpa, e di aprirsi a un'ipotesi di azione futura di cui egli si assume la piena paternità, con la possibilità di riportare nelle successive riunioni di lavoro eventuali aspetti meritevoli di essere ripresi in considerazione. Questo tipo di supervisione non va intesa come "metodologica" per il fatto che il supervisore non è lì in veste di esperto delle procedure e delle tecniche proprie di una professione (anche se non può non esserne a conoscenza), con il compito di indicare ad esempio le procedure corrette da attivare in un caso di adozione o di affidamento. La soluzione di problemi metodologici dovrebbe essere più utilmente affidata ad altri momenti di lavoro, come per esempio le riunioni interdisciplinari di équipe, che non alla supervisione come è qui intesa.

4. *è una supervisione "del" lavoro da collocare "nel" lavoro*: essa riguarda un operatore non in quanto soggetto tout-court ma in quanto "lavoratore" e lo coinvolge in un'esperienza che è a pieno titolo da riconoscere come "pratica di lavoro" in quanto si tratta di elaborare qualcosa che si colloca all'interno di una relazione professionale lavorativa. Per questo motivo si ritiene che la

supervisione debba essere programmata all'interno dell'orario di lavoro e non richiedere un costo economico o di tempo all'operatore.

Elementi del setting di una supervisione

E' facile capire che non si può procedere alla definizione degli elementi di un setting in una forma standardizzata e valida per tutte le situazioni. Si può procedere indicando solo alcuni punti strutturali:

a. *gli attori* del contratto devono essere sempre almeno tre: l'Istituzione, gli operatori e il supervisore;

b. *chiarificazione della domanda e degli obiettivi*: rispetto a questo punto è importante sottolineare il fatto che, se gli operatori sono chiamati a dare voce alla loro domanda, da parte sua il supervisore deve esplicitare la sua "proposta" chiarendo di quale sapere sul soggetto egli intende farsi testimone nei confronti degli operatori, che devono avere chiaro il fatto che ogni supervisione è solo e sempre "una" e non "la" supervisione, in quanto essa è strettamente legata alla persona del supervisore e al sapere che la sostiene;

c. *definizione di alcuni parametri*:

+ spazio: la supervisione ha bisogno di uno spazio chiuso, separato e protetto da qualsiasi interferenza esterna;

+ tempo: riguarda sia la durata delle singole unità di lavoro che la cadenza settimanale o quindicinale dello stesso;

+ composizione del gruppo: riguarda sia il numero che la qualifica dei partecipanti e può variare in base ai parametri che si intendono utilizzare. In alcuni casi può essere utilizzato il parametro "unità operativa" o "équipe di intervento", che vedrà il gruppo composto da tutti gli operatori che lavorano all'interno di un dato Servizio o intorno a un dato progetto. La composizione è in questo caso di tipo verticale, mentre si può optare in altri casi per una composizione orizzontale se si decide di aggregare figure omogenee rispetto alla qualifica professionale: assistenti sociali, psicologi, educatori professionali, infermieri, e così via. L'unico vincolo è che non vengano ammesse al gruppo figure che abbiano funzioni di controllo all'interno di un Servizio, e che sono quindi chiamate a dare un giudizio di merito sul lavoro degli operatori.

Conclusioni

Riprendendo le osservazioni iniziali circa l'opportunità di non separare i tempi di crisi dai tempi di non crisi, quello che si è constatato è che nelle Istituzioni, pubbliche e non, responsabili dell'offerta di "Servizi alla persona", nel tempo che adesso chiamiamo di benessere che abbiamo alle spalle non si è investito significativamente – quando c'era la disponibilità economica per farlo – nella direzione di garantire la supervisione come "strumento di lavoro" agli operatori, con la conseguenza che tra gli stessi si è diffuso un malessere professionale variamente accentuato, fino a casi di vero e proprio burnout.

Con le ristrettezze economiche del presente assistiamo a un effetto ulteriormente problematico: da una parte aumenta l'intensità e l'estensione della domanda di aiuto e di cura per l'accrescersi del disagio nelle persone e, dall'altra, gli operatori sono coinvolti in situazioni di lavoro sempre più

difficili da sostenere senza lo spazio di una supervisione ma, paradossalmente, trovano le Istituzioni che si rifiutano di accogliere la loro domanda trincerandosi dietro la scusa che mancano le risorse finanziarie per farlo.

Ci troviamo così nella situazione che la questione dell'educazione al tempo della crisi si è trasformata nella "crisi degli educatori/operatori nel tempo della crisi", con la possibilità però che gli interessati hanno di trasformare la situazione da rischio in opportunità, attivandosi per conquistare qualcosa che, se ci credono, ritengono essere uno strumento necessario per lo svolgimento della loro professione.

Sergio Premoli

Questo scritto è stato pubblicato sulla Rivista "PEDAGOGIKA", n.4, Anno XVI

L'autore: Sergio Premoli, psicoanalista, già Docente di "Gestione delle risorse umane" e di "Psicologia dello sviluppo" nel Corso di Laurea in Servizio Sociale dell'Università Bicocca di Milano. E' autore del testo "*Il soggetto in divenire*", Ed. Libreria Cortina, Milano, nel quale sono espressi in forma più approfondita i temi trattati in questo articolo.

Recapito: Viale Monte Nero, 4, Tel. 02.5454315

e-mail: sergiopremoli@alice.it