

LA SUPERVISIONE COME STRUMENTO DI LAVORO

Articolo sulla natura e il ruolo della supervisione nella pratica degli operatori psico-socio-educativi, pubblicato sulla rivista: *PROSPETTIVE SOCIALI E SANITARIE*, n. 14, 1993.

AUTORE: PREMOLI SERGIO, Psicoanalista, Docente di “Gestione delle risorse umane” presso il Corso di Laurea in Servizio Sociale, Università Milano Bicocca

Recapito: Viale Monte Nero 4, 20135 MILANO, Tel. 02.5454315.

e-mail: sergio.premoli@tiscali.it

CONTENUTO: Dopo aver analizzato 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 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, esterno al Servizio, capace di farsi garante della verità soggettiva sia dell’utente che dell’operatore. A questo scopo si procede alla presentazione dei diversi tipi possibili di supervisione nonché alla definizione dei relativi setting.

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 relativamente nuove 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 di aiuto”.

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 la soggettività dell'operatore non è "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" che rimanda sempre a delle precise ragioni), ma anche nel senso che è la "causa" della 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 di aiuto 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".¹

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 parte il compito di ripianare e risolvere.

L'elemento del compenso economico è da ritenersi 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 è messa lì per dispensare il richiedente dal rimanere vincolato da un "debito assoluto", cioè non limitato dall'intermediazione sociale rappresentata dal denaro devoluto all'operatore per la prestazione offerta. Senza questo elemento, rimarrebbe da pensare che cosa potrebbe svolgere la funzione di non trasformare la relazione di aiuto in una "relazione gratuita in senso pieno", dove la "gratuità" non è di per sé esente da gravi rischi, come per esempio quello di vincolare il soggetto che riceve un aiuto a quella cosa problematica che è la "riconoscenza" che, in molti casi, rischia di diventare uno strumento di asservimento dell'anima dell'altro. Lasciamo l'approfondimento di questa delicata questione a coloro che si occupano del tema così attuale costituito dal "volontariato".

¹Sarebbe importante riuscire a trovare un altro indicatore semantico al posto di "utente", che ha il difetto di rimandare più a una "relazione d'uso" (utente = uno che usa qualcosa) che a una vera e propria relazione tra due soggetti. Un

La supervisione come “strumento”

Se ora prendiamo l’oggetto così definito come “relazione d’aiuto” 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 conflittuali 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 una condizione necessaria, anche se non sufficiente: che nasca da una “domanda”. 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 positivo 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.²

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.

primo passo in tal senso ho tentato di farlo nel mio testo: *“Il soggetto in divenire”*, Libreria Cortina, Milano 1966, dove si possono trovare sviluppate una serie di idee che qui vengono solo accennate.

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. Si dia 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, infligge una punizione consistente nell'isolarlo per un certo tempo dal gruppo. Per questa decisione l'operatore si sente in colpa e teme di avere sbagliato a punire un 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 "esperienze 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 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 anche 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 sul bambino in generale ma ci si interrogherà sulla posizione particolare di un bambino maltrattato, sul senso dell'aggressività agita e subita, sull'immaginario collettivo circa un bambino maltrattato,

²Per la riflessione teorica su questo punto si veda l'articolo di Sergio Finzi, "*Misurazione, calco e originale nell'analisi di un caso di psicosi infantile*", in "Il piccolo Hans" n.53, 1984, Dedalo, Bari.

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.

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 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 il modo corretto di operare, per esempio rispetto alle procedure da attivare in un caso di adozione. La soluzione di problemi metodologici dovrebbe essere più utilmente affidata ad altri momenti di lavoro, come per esempio le riunioni 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.

Definizione del contratto e del setting

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;

+ compenso economico per il supervisore: è un elemento determinante da chiarire, per le ragioni avanzate sopra a proposito della gratuità di una prestazione di aiuto. Le forme del compenso possono essere dirette, nel caso di liberi professionisti, o indirette, come in casi di scambio e di utilizzazione “mobile” di professionisti all’interno di strutture pubbliche.

A conclusione, richiamando l’attenzione sullo scopo di questo scritto che è quello di proporre uno strumento di lavoro del quale gli operatori avvertono sempre più la necessità, non è inutile sottolineare l’opportunità che, su una questione relativamente nuova e delicata come questa, si possa attivare un lavoro più intenso di riflessione e di scambio.

Sergio Premoli