

**LA SUPERVISIONE D'EQUIPE NELLE COMUNITÀ
EDUCATIVE
EDIZIONI POLISTAMPA, FIRENZE, 2013.**

Intervista all'Autore, Antonio Zanardo



Dialoghi

**Rivista di studi sulla formazione
e sullo sviluppo organizzativo**

Anno IV, numero 1, Luglio 2013

Dialoghi

**Rivista di studi sulla formazione
e sullo sviluppo organizzativo**

Comitato di Redazione: Giuseppe Andriolo, Lauro Mattalucci, Elena Sarati, Tiziana Teruzzi, Antonio Zanardo

Referente Scientifico: Lauro Mattalucci

Direttore Responsabile: Elena Sarati

Hanno contribuito a questo numero: Gianni Agnesa, Mauro Bini, Mauro Bini (da Modena), Lauro Mattalucci, Elena Sarati, Antonio Zanardo, Augusto Vino.

Si ringrazia per la testimonianza Roberta Silva

Sito della rivista:

www.dialoghi.org

In copertina è riprodotto un particolare tratto da una delle 23 tele appartenenti a un ciclo pittorico raffigurante il mito di Orfeo, eroe ad un tempo apollineo e dionisiaco, capace con il suono d'incantare gli animali. Le tele, databili attorno alla metà del XVII secolo, ornano le pareti della "Sala Grechetto" di Palazzo Sormani a Milano. Le ragioni della scelta del dipinto sono dovute al fatto che in questa prestigiosa sala, messa a disposizione dalla amministrazione comunale, si è tenuta in data 1 Luglio 2013 la presentazione del secondo monografico di *Dialoghi* dedicato al tema della cultura della formazione (di tale evento riferiamo sinteticamente nel presente numero della rivista).

Le tele – un tempo erroneamente attribuite al pittore genovese Giovanni Benedetto Castiglione, detto il Grechetto ed oggi assegnate ad un anonimo pittore nordico – partono dal mito di Orfeo come pretesto per la raffigurazione della straordinaria varietà di specie, familiari o esotiche, che popolano il regno animale. Si esprime in tal modo un tratto di cultura tipicamente barocca che trova eco nelle *Wunderkammern*, collezioni che mescolano tra loro – in modo spesso incoerente – curiosità scientifiche e amore per ciò che di raro e stravagante ci offre la natura.

Nel particolare prescelto la scena è dominata (oltre che da un poco realistico pinguino e da altri pennuti) da due eleganti fenicotteri che si levano in volo, mentre sullo sfondo si staglia un suggestivo paesaggio lacustre con tanto di imponente maniero posto su un'incombente altura. In qualche modo il particolare sembra richiamare il tema delle metafore e dell'immaginario all'interno di un contesto formativo, di cui si è parlato nell'evento di *Dialoghi* che ha avuto luogo nella Sala Grechetto.

LA SUPERVISIONE D'EQUIPE NELLE COMUNITÀ EDUCATIVE

EDIZIONI POLISTAMPA, FIRENZE, 2013.

Intervista all'Autore, Antonio Zanardo

L'intervista a seguire risponde alla volontà, da parte della Redazione, di sottoporre alcune domande all'Autore e Collega Antonio Zanardo sul significato della pubblicazione di questo suo recente testo e sulle motivazioni ed esperienze che hanno alimentato le riflessioni.

Quali sono stati i motivi che ti hanno spinto a scrivere questo testo?



«Lo spunto è nato dalla collaborazione con un gruppo di supervisori in una grande organizzazione no-profit dell'Emilia Romagna. A fronte della creazione di un consorzio che ha raggruppato qualche decina di comunità educative sotto lo stesso tetto, vi era la necessità di codificare l'esperienza, le prassi e la metodologia utilizzata per gli interventi di supervisione. Quando parliamo di comunità educative, intendiamo quel genere di strutture che si occupano di accogliere ospiti con varie forme di disagio sociale. La comunità diventa quindi un luogo di cura e di riabilitazione attraverso un progetto specifico. La supervisione si occupa invece di monitorare la qualità del lavoro educativo. Un libro è parso essere il modo migliore per dar voce alle riflessioni maturate in anni di lavoro sul campo e per restituire, almeno in parte, quanto è stato appreso durante l'attività.»

Di cosa si parla esattamente nel libro?

«Il libro ripercorre la collocazione dell'intervento supervisivo come attività che coinvolge l'intero contesto. Ci si distanzia quindi dalla concezione di supervisione come intervento di soccorso, o in ogni caso svincolato dalle dinamiche organizzative, per collocarla su un piano coerente con tutto il sistema. Ho cercato di approfondire il tema prendendo in considerazione diversi elementi; dalla complessità del lavoro educativo al ruolo del supervisore e alle competenze ad esso associate, dalla distinzione fra formazione e supervisione alle regole del setting, dal contratto con la committenza a quello con il gruppo, per terminare con una riflessione sul clima e sull'impatto organizzativo. I capisaldi originari della supervisione come strumento del servizio sociale, o per altri versi della clinica, sono stati rivisitati e adattati alla mission dell'organizzazione. Ne emerge un quadro piuttosto ampio, con specificità che identificano caratteristiche precise dei vari gruppi di lavoro, proprio in funzione della tipologia degli ospiti e delle interazioni quotidiane. Si profila un'idea

di supervisione che prende in considerazione, oltre ai fenomeni relazionali interni all'équipe, le pressioni ambientali esercitate dal tipo di tematiche educative affrontate nella comunità. Vi è, in sostanza, una sorta di filo conduttore che lega reciprocamente il gruppo degli educatori con il gruppo degli ospiti. La supervisione diventa allora anche un luogo in cui riappropriarsi della propria identità, ovvero un modo per distinguersi e rinforzare il proprio ruolo. La valutazione di impatto viene pertanto contestualizzata in parte nell'analisi di clima che l'organizzazione svolge con cadenza annuale e in modo specifico attraverso un apposito questionario sulla supervisione; attività peraltro previste dalle normative vigenti in tema di accreditamento regionale delle strutture.»

È possibile pensare alla supervisione nelle organizzazioni profit?

«Quando parliamo di supervisione facciamo riferimento prevalentemente a un'attività di osservazione e codifica dell'esperienza. Non vi sono pertanto grandi differenze concettuali fra profit e non-profit. Prevedere una supervisione in ambiente profit, significherebbe tuttavia occuparsi di meccanismi che sono ovviamente finalizzati al profitto e che esulano da quelli presenti nelle professioni di aiuto, dove la condivisione, l'elaborazione del carico emozionale e la dimensione progettuale sono necessariamente riferite a persone in difficoltà. Giustificare una dimensione di questo genere in azienda parrebbe decisamente forzato e probabilmente poco utile per l'organizzazione. Vi sono tuttavia spazi decisamente aperti al confronto e all'elaborazione del conflitto che sarebbero invece del tutto coerenti. Quando gli individui entrano a far parte di un gruppo, sia esso un team di progetto o un semplice ufficio, iniziano a sorgere discrepanze fra le proprie necessità e quelle dell'azienda, o delle altre persone. L'energia generata dagli attriti o dalla semplice differenza di idee è sempre di dimensioni significative, sottraendo spazio al benessere, alla cooperazione, alla produttività. Parte del tempo viene utilizzata in modo spontaneo a lamentarsi del cattivo clima, del tal collega che ha comportamenti inadeguati, per non parlare del capo che non ascolta o è incompetente. In questo senso la supervisione potrebbe intervenire in modo positivo, suscitando la parola e il desiderio di contribuire al miglioramento dell'ambiente. Il counseling si occupa in parte di questo, nonostante sia ancora più orientato alla sfera personale e privata della persona e venga spesso attuato sotto forma di colloqui e non di gruppi.»

Qual è quindi il ruolo ottimale del supervisore?

«Il supervisore non è necessariamente il massimo esperto tecnico della materia, ma è una figura in grado di sollecitare la partecipazione affinché la partecipazione stessa assuma un valore collettivo. È un esperto di relazione, di conduzione del gruppo, di gestione delle conflittualità e della dimensione socio affettiva. Lavorare con persone in difficoltà non è semplicemente un atto di buon cuore per persone sensibili, ma una professione vera e propria. Ciò che distingue il processo educativo naturale da quello artificiale (professionale) è una condizione oggettiva, ovvero la mancanza di legami parentali o amicali, e di conseguenza ci troviamo di fronte a un carico di aspettative che si fondano su una distanza psicologica del tutto differente. L'educazione interviene proprio laddove quella naturale, in primis in famiglia, non è stata in grado di soddisfare le esigenze evolutive della persona. La comunità ripristina una situazione di dipendenza momentanea finalizzata allo svincolo. È, in sostanza, un lavoro temporaneo orientato al recupero delle abilità necessarie all'autonomia e di riconversione del processo che ha portato alla devianza. Per questo gli operatori sono in prima linea e sono esposti a un carico emozionale rilevante. Ad essi vengono attribuiti, attraverso proiezioni, ruoli diversi, complessi, difficili e a volte del tutto sgradevoli da sopportare. Vi è la necessità di esplorarli, elaborarli e dividerli. Il gruppo di supervisione diventa un territorio di confine, dove poter esprimere e apprendere nuove modalità di risposta. Quando le parole o le emozioni escono dal loro involucro, esse non sono più private; diventano pubbliche e

parte del patrimonio culturale dell'ambiente che le ha suscitate. Entrano quindi a far parte del mondo collettivo, vero nucleo dell'educazione. Il supervisore è colui che favorisce il processo, che stimola, che guarda con occhi privilegiati una realtà che non gli appartiene mai del tutto e che lo riguarda unicamente per un tempo e uno spazio definiti.»

Con che spirito consiglieresti la lettura di questo libro?

«Spesso mi capita di imbartermi in colleghi che vivono all'interno delle quattro mura dell'aula, che stentano a condividere solo un'esercitazione o una pratica ben riuscita, che si confrontano solo quando necessario o che hanno i computer pieni di appunti che nessun altro leggerà mai. La scrittura è un fatto pubblico perché ci espone alla valutazione (reale, non presunta) del lettore che ha aspettative, idee, esperienze a volte del tutto diverse da chi scrive. La maggior parte delle cose che ho scritto sono state lette da qualcuno, proprio perché sono state scritte per essere lette. Mi auguro solo che possano suscitare qualche riflessione, qualche domanda, qualche trasformazione. Per questo consiglieri di consumare le pagine, di sottolineare, di aggiungere altre parole. Le pagine di un libro sono sempre un posto rassicurante in cui lasciare le tracce del proprio passaggio.»

Antonio Zanardo (antonio.zanardo@aziform.com; antonio.zanardo@dialoghi.org) è laureato in scienze dell'educazione.

Si occupa come consulente di interventi formativi in Organizzazioni Aziendali e in ambito sociale, all'interno di Scuole o Istituti Privati, e ha una consolidata esperienza nella formazione per Pubbliche Amministrazioni.

L'attività nella conduzione dei gruppi inizia nel 1985, quando si è occupato di dipendenze da sostanze stupefacenti in programmi di riabilitazione. Successivamente si è specializzato in conduzione di gruppi di New Identity Process e in Psicodramma Classico a orientamento formativo. È attualmente Presidente e Didatta presso Centro Studi di Psicodramma di Milano (Associazione culturale per la promozione della persona, dei gruppi e della comunità). Utilizza un approccio relazionale con metodologia attiva ed esperienziale.

È membro del Comitato Direttivo di *Dialoghi, Rivista di Studi sulla Formazione e sullo Sviluppo Organizzativo*.

Dello stesso autore:

- *Action methods nella formazione. Approcci e strumenti per la gestione di piccoli e grandi gruppi*, Bologna, Pardes Edizioni, 2007.
- "Abitudini o dipendenze sociali? Educazione e responsabilità", *Siamo Qui, Trimestrale del Centro Italiano di Solidarietà San Crispino (VT)*, Anno VII, n. 20-21, Dicembre 2012.
- "Regia formativa: dinamiche di ruolo e metodologia della formazione", *Dialoghi: rivista di studi sulla formazione e sullo sviluppo organizzativo*, Anno II, n.1, Marzo 2010. www.dialoghi.org
- "Andragogia: la scoperta di una scienza in divenire. Apprendere in età adulta", *Dialoghi: rivista di studi sulla formazione e sullo sviluppo organizzativo*, Anno I, n.1 Settembre 2010. www.dialoghi.org
- "L'approccio psicodrammatico per la prevenzione del burnout dell'insegnante", *Aipsim*, n. 1-2, Anno XI, Agosto 2009.
- "Il grande perverso: spettacolo e psichiatria", pubblicato su www.aipsimed.org, 2009.
- "Formazione: una cura sociale", *Acca Parlante*, n. 1 Marzo 2009, Trento, Ed. Erickson.
- "La dinamica azione - osservazione nelle organizzazioni", *Aipsim*, n. 1-2 anno IX, Marzo 2007.