



Working together
www.asistentasociala.ro

Revista de cercetare și intervenție socială

Review of research and social intervention

ISSN: 1583-3410 (print), ISSN: 1584-5397 (electronic)

Selected by coverage in Social Sciences Citation Index, ISI databases

Supervizarea ca factor al schimbării intervenției sociale [Supervision as change factor of social intervention]

Ovidiu Bunea

Revista de cercetare și intervenție socială, 2009, vol. 24, pp. 127-143

The online version of this article can be found at:

www.cceol.com

www.asistentasociala.ro

www.expertprojects.ro

Published by:

Lumen Publishing House

On behalf of:

„Alexandru Ioan Cuza” University,

Department of Sociology and Social Work

and

Holt Romania Foundation

Additional services and information about Social Work in Romania
can be found at:

Virtual Ressources Center in Social Work

www.asistentasociala.ro



Supervizarea ca factor al schimbării intervenției sociale

[Supervision as change factor of social intervention]

Sociologist Ovidiu BUNEA¹

General Department of Social Welfare

and Child Protection Iași County

Monitorizing, Synthesis and Strategies Office

Supervision and Social Planning Master Program

Al. I Cuza University, Iași, Romania

Email: ovidiubunea@yahoo.com

Abstract

Many reforms in the social work, in general, in child protection, in particular brought General Department of Social Welfare and Child Protection as an institution at a crossroads in its may still seeking identity. According to specialists, DGASPC is the most important pillar of the welfare and development in the absence of social services at the community level, still remains, with few exceptions, the only one. In addition, this works most of the most experienced specialists in the system. However, the reproaches which is bringing the institution are not rare and it is obvious that things could go better at this level. We believe that change can come only from the top down but from the direct relationship with the beneficiary social place where professional supervisory can find space to exercise his profession. Professionalizing the supervizors because it is only the beginning, unlike other professions related to social assistance, we wanted to hear what professionals know about DGASPC endorsement and accept the emergence of such professionals in the field supervisor of their activities. For this, we speak with the services managers from direction because they are - in a certain sense of the term - as both supervisors and supervised in a position that allows them to meet the analysis of the facts.

¹ Ovidiu Bunea este masterand în cadrul programului de master „Supervizare și planificare socială”, organizat de Universitatea „Alexandru Ioan Cuza”, Facultatea de Filosofie și științe Social-Politice, Departamentul de Sociologie și Asistență Socială. Email: ovidiubunea@yahoo.com

Keywords: *supervision, organization, General Department of Social Welfare and Child Protection*

Introducere

Acest articol își propune să analizeze dintr-o perspectivă critică șansele practice ale aplicării supervizării într-o organizație cum este Direcția Generală de Asistență Socială și Protecția Copilului. Din punct de vedere instituțional, Direcția s-a constituit de suficient timp pentru a fi considerată o organizație matură, cu obiective, structură și practici bine stabilite aplicate de membrii ei și recunoscute de mediul extern. Dacă dobândirea identității este un lucru pozitiv, fiind vorba de construirea (în paralel cu organizațiile nonguvernamentale) unui domeniu inexistent în urmă cu două decenii – asistența socială – această maturizare poate fi și un obstacol în măsura în care ea conduce la o „încremenire” instituțională, la rutină și birocratizare (în sensul negativ al termenului) scăpând din vedere obiectivul pentru care a fost creată organizația, cel de a lucra pentru beneficiari – copii aflați în dificultate, familiile acestora, grupuri vulnerabile din punct de vedere social.

Locul ocupat de DGASPC în sistemul de asistență socială

În sistemul de asistență socială, Direcțiile Generale de Asistență Socială și Protecția Copilului ocupă un loc central însă nu singular. Actualele Direcții există din anul 2004 atunci când au fost unificate Direcții Județene de Protecție a Drepturilor Copilului cu Inspectoratele de Stat pentru Persoanele cu Handicap. La nivel județean, Direcțiile de Asistență Socială și Protecția Copilului dezvoltă politicile naționale dar și locale pentru protecția copilului, familiei, persoanelor singure, persoanelor vârstnice, persoanelor cu handicap precum și a oricăror persoane aflate în nevoie. „De regulă, în subordinea acestora întâlnim: centre maternale, centre de zi, centre de plasament de tip clasic, centre de plasament familial, apartamente sociale, centre de primire în regim de urgență, adăposturi pentru copiii străzii. Serviciile de suport dezvoltate în cadrul Direcțiilor pot fi diferite de la un județ la altul dar, de regulă următoarele tipuri de servicii sunt întâlnite: consiliere psihologică pentru copil și familie, consiliere antidrog, consiliere și sprijin pentru copilul maltratat/abuzat sau neglijat, consiliere pentru copilul seropozitiv, consiliere, orientare, sprijinire și monitorizare pentru copiii străzii, consiliere pentru victimele traficului de persoane, consiliere pentru victimele violenței domestice, monitorizare, asistență și sprijin a gravidei predispusă la abandonul copilului, prevenirea abandonului copilului în perioada preconceptivă, planificare familială, pregătire și sprijin pentru integrare și reintegrare familială, asistență și sprijin pentru copil în exercitarea drepturilor sale, terapie și

recuperare pentru copilul cu dizabilități, prevenirea delincvenței și a infracționalității copiilor, orientare, supraveghere și sprijin pentru reintegrarea socială a copilului delincvent, pregătirea copiilor și tinerilor pentru viață independentă.” (Buzducea, 2008: 29). Din această enumerare dar și din analiza unei organigrame a unei astfel de instituții se desprinde observația – utilă din perspectiva supervizării - că la nivelul unei Direcții avem de a face cu mai multe niveluri de, să-i spunem, relații cu beneficiarii serviciilor sociale, cu clienții. De exemplu, Serviciul de Asistență Maternală are în componență specialiști (asistenți sociali în principal) care au contact direct și nemijlocit cu copilul aflat în nevoie, cu familia acestuia, cu asistentul maternal. Pe de altă parte, un serviciu cum ar fi cel de Protecție de Tip Rezidențial nu instrumentează direct cazuri ci doar le „supervizează”² și coordonează activitatea centrelor de plasament. Aceeași situație există și la un birou cum este cel de Coordonare a Consiliilor Locale care are drept beneficiari direcți asistenții sociali comunitari, secretarii de primării și primarii și doar în mod indirect persoana sau familia aflate în dificultate. Ca să nu mai vorbim de servicii cum ar fi Monitorizare, Proiecte, Personal, Salarizare etc ce nu au de a face (direct și nemijlocit) aproape deloc cu clienții serviciilor sociale furnizate de Direcție. În sfârșit, poate ar fi util de precizat că atunci când vorbim de beneficiari, în unele cazuri trebuie să facem diferența între, de exemplu, copilul aflat în dificultate și căruia i s-a aplicat o măsură de protecție de tip familial și familia de plasament sau asistentul maternal la care se află în grijă. Aceste două categorii din urmă pot fi ele însele subiecte ale supervizării – asistenții maternali cu atât mai mult cu cât sunt angajați ai Direcției – în vederea îmbunătățirii activității pe care o desfășoară cu copiii.

Autorul citat anterior constată că „acest nivel județean este cel mai dezvoltat nivel al sistemului național de asistență socială” dar și că „Direcțiile (Generale) de Asistență Socială și Protecția Copilului ce funcționează la nivel județean sunt instituții de dimensiuni mari, funcționează greoi, reprezintă un fel de «minister» județean, fiind depășite de situație și reacționând doar la urgențe (...) La Direcție ajung de regulă cazurile grave (abandon, abuz) din localitățile de pe raza județului iar echipele mobile ce funcționează în fiecare Direcție acoperă doar urgențele din teritoriu” (Buzducea, 2008: 16). Într-adevăr, poate puține sunt domeniile societății care s-au reformat atât de profund cum s-a întâmplat cu asistența socială la nivel județean începând de la mijlocul anilor ’90 până în prezent. Personalul a crescut exponențial atât numeric cât și ca profesionalizare, s-au diversificat serviciile, s-au accesat fonduri și expertiză de la țări cu tradiție, legislația și strategiile au fost adaptate aproape permanent realității din teren. Pe de altă parte, tocmai această adaptare la realitate a impus deplasarea accentelor din asistența socială de la nivel județean la cel local, la nivel de comunitate așa cum prevăd și legile acum în vigoare. „Doar prezența serviciilor comunitare de asistență socială poate contribui

² Apelăm la ghilimele nu pentru că am desconsidera activitatea colegilor noștri ci pentru că noi folosim acest termen cu alte sensuri decât aici, așa cum vom preciza mai jos.

la ameliorarea și rezolvarea problemelor sociale ce apar inevitabil în orice tip de societate. (...) Din păcate, descentralizarea sistemului pare a se fi oprit la acest nivel (județean) întrucât la ora actuală constatăm o subdezvoltare cronică a nivelului local (orașe, comune și localități)” (Buzducea, 2008: 16). Prin poziția strategică ocupată, la intersecția politicilor din domeniul asistenței sociale cu realitatea concretă, DGASPC poate deveni un vestigiu inutil al unui trecut depășit sau elementul esențial al continuării reformei spre comunitățile locale. Profesionalismul și experiența personalului din Direcții se poate constitui într-un element indispensabil sau într-o frână a acestui proces, în funcție de modul în care specialiștii își înțeleg rolul în reformarea sistemului.

Supervizarea în asistența socială

Definiții și abordări

La unele din aceste întrebări și dileme instituționale ale Direcțiilor de Asistență Socială și Protecția Copilului le-ar putea răspunde și supervizarea. Profesioniștii sunt de acord că lucrul cu copii vulnerabili și cu familiile lor este foarte solicitant din punct de vedere emoțional și, din acest motiv, specialiștii din acest domeniu ar trebui să fie printre principalii beneficiari ai supervizării. „În ceea ce privește serviciile pentru copil și familie, ținând seama de problematica vastă și volumul copleșitor de muncă din acestea, nici un serviciu nu ar trebui să funcționeze fără supervizare” (Muntean, 2007: 110).

Dar ce este supervizarea și ce poate să aducă ea în asistența socială? Mai jos am sintetizat câteva definiții în încercarea de a centra cât mai precis domeniul de activitatea al supervizării.

Majoritatea lucrărilor de specialitate descriu *supervizarea* drept „o activitate care transferă cunoștințe, abilități și atitudini de la o persoană cu experiență către una cu mai puțină experiență.(...) Gerald Caplan a afirmat că procesul de supervizare este un proces de durată, între un profesionist cu o anumită competență și unul sau mai mulți profesioniști fără acea competență.” (Lundén, 2007: 162)

„*Supervizarea* este o întâlnire profesională, desfășurată într-un cadru organizat și negociat între părți, având ca scop imediat creșterea capacității supervizatului de a interveni cu clienții în suferință, păstrându-și profesionalismul, iar ca obiectiv de durată, dezvoltarea profesională a supervizatului în procesul supervizării” (Muntean, 2007: 78).

Conform definiției de mai sus, *supervizarea se desfășoară într-un cadru organizat și negociat între părți*, adică nu la întâmplare, oricând și oriunde și are obiective bine stabilite. O caracteristică a supervizării, față de alte întâlniri profesionale care urmăresc aceleași obiective, este că aceasta urmează unui contract.

„Absența contractului (...) poate conduce fie la bagatelizarea lucrurilor, chiar de către supervisor, fie la neglijarea supervizării de către supervizat. (...) Contractul stipulează un cadru de lucru, de desfășurare a supervizării. El se negociază de către supervisor și supervizat, într-o primă întâlnire în care fiecare își exprimă expectanțele și posibilitățile de care dispune, motivele pentru care supervizatul dorește să intre în supervizare.” (Muntean, 2007: 105). Date fiind aceste date, apreciem că acest contract reprezintă formalizarea activității de supervizare, unde se precizează aspecte ce țin de agenda întâlnirilor, durata lor, costul ședinței, confidențialitatea și, eventual, limitele acesteia, perioada (fie ca timp, fie ca număr de întâlniri) supervizării. Cu toate acestea, considerăm că acest contract de supervizare poate fi aplicat numai (conform clasificării de mai jos) supervizării educaționale și celei metodologice. Supervizarea administrativă se supune regulilor organizației respective, fără a avea nevoie de un contract de supervizare.

Tipuri de supervizare

Definiții oferite anterior nu sunt însă de ajuns pentru a centra complet domeniul supervizării. Unele clasificări ale supervizării disting între cea *administrativă* și cea *clinică*.

În ceea ce privește supervizarea din asistența socială, aceasta poate fi, la rândul său, de trei tipuri (Lundén, 2007: 162):

- *supervizare educațională*, cu scopul ca persoanele supervizate să își sporească competența profesională;
- *supervizarea metodologică*, orientată spre client și având drept focus modul de a gestiona un caz;
- *supervizarea administrativă*, de la manageri la membrii echipei.”

O altă clasificare face distincție între supervizarea „care se concentrează asupra a *ceea ce face* (dimensiunea administrativă), *ceea ce simte* (dimensiunea terapeutică) și *ceea ce gândește* (dimensiunea educativă) supervizatul” (Cojocaru, 2008, p. 38).

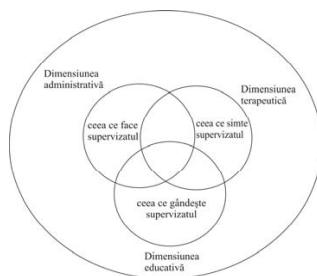


Fig. 1: Funcții ale supervizării

Supervizarea individuală și supervizarea de grup

Totodată se mai vorbește de supervizarea *individuală* (Cojocaru, 2005: 136) (o intervenție inițiată de un asistent social cu experiență - și nu numai am adăuga noi așa cum vom preciza mai jos - asupra unuia cu mai puțină experiență în scopul dezvoltării profesionale a celui din urmă și pentru monitorizarea calității serviciilor profesionale oferite clienților de către acesta) și cea *de grup* (Cojocaru, 2005, p.138) (o formă a supervizării utilizată și în asistența socială care se bazează pe interacțiunile din cadrul grupului de asistenți sociali supervizați).

Supervizarea individuală are mai multe avantaje (Jourdan-Ionescu, 2007: 183).

- se concentrează asupra supervizatului, a nevoilor lui, dificultăților lui, dezvoltării sale. Este perfect adaptată așteptărilor supervizatului;
- timpul supervizării este rezervat în acord strict cu nevoile supervizatului, fapt ce îi permite să beneficieze de atenția dorită;
- nu există probleme de confidențialitate (datele privind clienții nu vor fi dezvăluite decât supervizorului care are un angajament de confidențialitate);
- se dezvoltă o relație apropiată cu supervizorul, care îi permite supervizatului să discute cu ușurință toate aspectele privind integritatea sa profesională;
- supervizorul nu are o sarcină foarte dificilă și poate urmări în detaliu evoluția fiecărui client cu care intervine supervizatul.

Supervizarea individuală are și inconveniente:

- pot apărea probleme de acordaj între supervizor și supervizat;
- poate apărea o dependență față de supervizor;
- supervizorul beneficiază de un singur model de intervenție, cel promovat de supervizor;
- supervizatul poate avea un sentiment de solitudine pentru că își trăiește experiențele de supervizare în mod izolat;
- evaluarea supervizatului e mai dificilă pentru că nu există posibilitatea comparațiilor;
- este costisitoare.

Avantajele supervizării de grup:

- feedback-ul vine de la toți actorii din supervizare (supervizor, fiecare supervizat), aspect ce determină autonomia mai mare a supervizaților; este mai ușor să asculte o critică pe care i-o aduce un coleg novice decât să fie criticat de supervizor;
- feedback-ul adresat unui supervizat este auzit de toți, fiecare putând profita de acesta; grupul poate trăi diferite situații. Dacă alți supervizați se confruntă cu aceeași situație mai târziu, vor ști cum să procedeze;

- supervizații pot cunoaște mai multe medii de practică (nu doar pe acela în care își fac ei stagiul);
- supervizații au șansa de a vedea mai multe modele de intervenție;
- economia de timp și energie (deci și financiară!)
- supervizatul intră în contact cu o clientelă variată (colegii prezintă cazuri diferite, iar supervizații ajung să cunoască astfel de situații cu care nu s-au confruntat înainte);
- supervizații pot participa la evaluarea unui membru al grupului;
- supervizații își pot exprima opinia despre materialele aduse de un coleg din grup, despre competențele sale, inițiind astfel intervizarea;
- sprijinul clinic și emoțional asigurat de grup supervizaților.

Inconveniențele supervizării de grup:

- timp insuficient (mai ales la începutul procesului de supervizare) pentru numeroasele lucruri pe care fiecare supervizat trebuie să le raporteze și pentru care are nevoie de supervizare și consiliere;
- extenuarea supervisorului, cel puțin la începutul procesului de supervizare, din cauza cazurilor diferite raportate de către supervizați și a nevoilor specifice ale fiecăruia;
- problemele de încălcare a confidențialității sunt mai frecvente;
- dificultăți de acordaj, la diferite niveluri;
- competiția dintre supervizați, pentru a deveni cel mai bun în grup;
- nepotrivirea dintre supervisor și un supervizat sau dintre acesta și întregul grup;
- dificultatea supervizaților, și chiar a supervisorului, de a-și reaminti totul pentru că supervizații aduc în discuție numeroase cazuri;
- dificultatea supervisorului de a sprijini autonomia supervizaților.

Supervizarea internă și supervizarea externă

O distincție importantă se face și între *supervizarea internă* și *supervizarea externă*. „*Supervizarea internă* este cea în care activitatea de supervizare este realizată de o persoană specializată din structura internă a organizației. În cadrul DGASPC este în general vorba despre supervizarea administrativă și ea este aplicată de către șefii de servicii sau de către unii angajați ai Direcției în relația profesională cu angajații centrelor, cu asistenții maternali etc. și alți specialiști care cunosc îndeaproape sistemul de asistență socială sunt de aceeași părere. ș...ț În multe instituții ea (*supervizarea – n.n.*) este utilizată doar în latura sa administrativă, de control, supraveghere și de monitorizare, și de orientare excesivă a intervenției centrate pe problemă” (Cojocaru, 2007: 212)

Avantajele supervizării interne:

- supervisorul în organizație este o garanție a calității serviciilor oferite;

- supervizarea este mai accesibilă membrilor echipei;
- o parte din atribuțiile managerului pot fi delegate supervisorului;
- feed-back-ul permanent legat de practica asistenților sociali și a nevoilor de formare dinamizează organizația;
- diminuarea riscurilor legate de conflicte între membrii echipei;
- adaptarea continuă a serviciilor sociale oferite la nevoile existente;
- creșterea eficienței activității asistenților sociali, prin urmărirea planurilor individuale stabilite în cadrul procesului de supervizare;
- stabilitatea organizațională și consolidarea unor practici profesionale;
- posibilitatea supervisorului de a recunoaște cazistica, modelele de intervenție și rezultatele obținute de fiecare asistent social;
- existența unor informații relevante, necesare în evaluarea periodică a personalului;
- pot fi dezvoltate funcția educativă și cea de sprijin (supervisorul se poate deplasa împreună cu supervizatul la cazurile speciale) ;
- îndeplinirea standardelor de calitate și a obiectivelor de performanță pentru fiecare asistent social.

Dezavantaje ale supervizării interne:

- costuri lunare ridicate de salariul supervisorului;
- obligativitatea supervizării pentru toți angajații;
- accentuarea funcției administrative a supervizării.

Supervizarea externă se realizează atunci când organizația apelează la o persoană din afară pentru a conduce procesul de supervizare. Ea poate fi de trei tipuri: permanentă, periodică și temporară. Autorul citat consideră că „supervisorul extern trebuie să aibă experiență în domeniul de intervenție a asistenților sociali supervizați și îndeplinește toate funcțiile supervizării”.

Avantaje ale supervizării externe:

- costurile pentru supervizarea externă sunt mai scăzute în comparație cu cele pentru supervizarea internă;
- supervisorul extern poate aduce elemente noi în ceea ce privește munca asistenților sociali;
- asistenții sociali au mai multă încredere;
- supervisorul nu îndeplinește atribuții specifice managerului;
- rapoartele de supervizare și recomandările externe pot constitui resurse importante pentru îmbunătățirea activității instituției;
- creșterea eficienței activității asistenților sociali prin urmărirea planurilor individuale stabilite în cadrul procesului de supervizare;
- (o garanție de) evaluarea obiectivă a personalului supervizat.

Dezavantaje ale supervizării externe:

- supervizarea externă poate fi un serviciu temporar;

- în funcție de resursele financiare, supervizorul extern există sau nu;
- supervizorul extern intervine pentru atenuarea conflictelor, mai ales în situație de criză; el nu poate lucra pentru prevenirea acestora;
- supervizarea externă participă la adaptarea continuă a serviciilor sociale la contextul social în care se desfășoară activitatea asistenților sociali;
- riscul supervizării de a oferi soluții-șablon, din cauza tendinței de generalizare a experienței.

Ca viziune de intervenție, supervizarea poate fi *centrată pe problemă* sau *apreciativă* (Cojocaru, 2008, p.38). „*Supervizarea centrată pe problemă* urmărește identificarea problemelor cu care se confruntă asistentul social în rezolvarea cazului, diagnoza problemelor clienților serviciilor sociale, analiza cauzelor problemei și găsirea soluțiilor pentru eliminarea acestora. ș...ț În supervizarea apreciativă, accentul se pune pe evaluarea situațiilor favorabile, care generează noi oportunități de învățare” (Cojocaru, 2005, pp. 134-149).

Concis, tipurile de supervizare pot fi ilustrate în tabelul de mai jos (Cojocaru, 2005: 134).

Supervizarea internă				Supervizarea externă			
Individuală		De grup		Individuală		De grup	
Clasică	Apreciativă	Clasică	Apreciativă	Clasică	Apreciativă	Clasică	Apreciativă

Tabel 1. Tipuri de supervizare

O dezbateră importantă în domeniul supervizării este cea care se referă la *profesia supervizatorului*, dacă supervizorul poate avea altă profesie decât supervizatul sau dacă este necesar să aibă profesia supervizatorului, cu un plus de experiență în domeniu. Se apreciază că, „în ceea ce privește supervizarea de grup în asistența socială, este evident faptul că supervizorul va avea o altă profesie decât cel puțin o parte dintre supervizați atâta timp în acest domeniu avem de a face aproape exclusiv cu echipe multidisciplinare. Pe de altă parte, se mai accentuează pe un aspect, cel al faptului că unul din obiectivele supervizatorului este de a asigura o perspectivă externă asupra profesiei. Având o profesie diferită de supervizat, supervizorul are șanse să reușească un lucru foarte important: decentrarea profesională a supervizatorului, scoțându-l din turnul de fildeș al profesiei și deschizându-i orizontul spre cooperarea în echipa multidisciplinară. Așadar putem

avea o supervizare benefică, chiar dacă supervizatul sau supervizații din echipă au altă profesie decât supervizorul. Când supervizorul dispune de o bună formare profesională, ca supervizor, această diferență va putea îmbogăți registrul de imagini și interpretări al supervizatului despre activitatea pe care o desfășoară, îi va semnala noi puncte de vedere, poate de bun simț” (Muntean, 2007: 110).

Alți autori sunt categorici în a considera că supervizorul trebuie să aibă aceeași profesie sau una apropiată cu supervizatul, exigențele vizând experiența superioară și specializarea în domeniul supervizării. „Supervizorul trebuie să aibă o experiență de cel puțin cinci ani în serviciile sociale și trei ani mai mult decât persoana supervizată, având complementar o pregătire specializată în domeniul supervizării” (Cojocaru, 2008: 39).

Împreună cu ei, așa cum văzut anterior în avantajele și dezavantajele supervizării interne/externe și așa cum vom observa în perspectiva profesioniștilor din DGASPC, aceștia din urmă sunt reticenți în a accepta un supervizor care să aibă o altă profesie decât, în cazul de față, asistența socială sau oricum să aibă o experiență mai mare decât supervizații.

Intervenția supervizorului într-o organizație poate fi totuși deranjantă pentru membrii acesteia atâta timp cât el a venit nu pentru a lăsa lucrurile așa cum sunt ci pentru a genera schimbarea. Schimbarea vizează, în cele din urmă, servicii mai bune pentru beneficiar și nu pentru organizație sau pentru angajații acesteia iar dacă interesele celor două părți sunt opuse, intervenția va genera conflict, opoziție. „După 1997, când strategia națională pentru protecția copilului impunea dez-instituționalizarea copiilor și închiderea instituțiilor de profil, piedica principală a fost că personalul, care își pierdea astfel locul de muncă s-a împotrivit. Așadar, strategia era subminată de personalul și conducerea din domeniul protecției copilului. Acest lucru evidențiază faptul că instituțiile nu mai serveau interesele copiilor aflați în dificultate, ci interesele personalului, căruia i se oferea loc de muncă, și ale directorilor, ce aveau un domeniu propriu în care își exercitau autocratic puterea. Am putea crede că, în acele condiții, prezența supervizorului (*aici împotriva angajaților – n.n.*) ar fi putut menține orientarea serviciilor către copii și ar fi facilitat procesul de dez-instituționalizare a lor, ajutând la menținerea interesului beneficiarilor în prim-planul funcționării instituției și al intervenției angajaților” (Muntean, 2007, p.108). Deși nu suntem de acord cu analiza simplist-generalizatoare a autoarei în ceea ce privește procesul respectiv, acceptăm descrierea cu titlul de exemplu al unui caz în care niște angajați ai unei organizații (DGASPC) ajung să lucreze împotriva propriilor beneficiari atunci când își urmează propriile interese. În prezent, poate, o direcție de acțiune a unui eventual supervizor dintr-o astfel de organizație ar fi analiza modului în care profesioniștii de aici mai au timpul și posibilitatea de a-și exercita profesia – de asistent social sau psiholog –, de a fi altceva decât funcționari care lucrează cu dosare și mai puțin oameni care lucrează cu alți oameni.

Mai apreciem că într-o organizație cu profil de asistență socială cum este DGASPC, aplicarea supervizării este mai dificilă decât într-un ONG și pentru că personalul este mai numeros iar structura este mai complexă, pe mai multe niveluri. Există riscul ca supervizorul să fie perceput ca un nou șef - printre alți câțiva - și atunci activitatea sa este compromisă. Deja termenul de *supervizor* a intrat în limbajul comun cu sensul de „supraveghetor” ceea ce ridică un obstacol semantic.

În sfârșit, considerăm că nici nu există o cultură a „confesării” despre activitatea desfășurată de ceea ce se consideră a fi - și chiar sunt - niște profesioniști. Din acest motiv credem că un suprvisor extern are cu mult mai multe șanse de a-și atinge cu succes obiectivele decât un altul desemnat din interior.

Percepția supervizării în DGASPC

Într-un fel sau altul, în DGASPC se face supervizare și acum. Nu este formalizată într-un contract, însă are ca obiectiv pe termen scurt este îmbunătățirea capacității profesioniștilor de a-și desfășura activitatea, atât în cazuri specifice cât și în activitatea generală iar țelul pe termen lung este de a acorda clienților ajutorul specific mandatat să îl ofere. Revenind la clasificarea prezentată anterior a aceluiași Kadushin, avem de a face în prezent cu o *supervizare educațională*, necesară în formarea viitorilor asistenți sociali, a celor aflați în procesul de pregătire profesională inițială și cu o *supervizare administrativă*, de la manageri la membrii echipei. Un tânăr angajat este întodeauna „inițiat” de, cel mai adesea, un coleg care-l îndrumă în profesie și în organizație (formală și informală), adică îi este supervizor educațional. De asemenea, organizație înseamnă ierarhie și control adică *supervizare administrativă*.

Pe de altă parte, așa cum am mai pomenit anterior nu toate serviciile din Direcție au contact direct cu beneficiarii și, ca urmare, *supervizarea de sprijin* (*supportive supervision*) care urmărește să sprijine supervizatul pentru a face față stresului generat de munca pe care o desfășoară și să dezvolte trăiri și atitudini care să îi faciliteze îmbunătățirea performanțelor profesionale ar trebui să se îndrepte în primul rând către angajații direct implicați în activitatea de asistență socială. În primul rând către ei deoarece acest tip de activitate este cel mai solicitant, conform specialiștilor iar interesul ultim al supervizorului trebuie să fie abordarea beneficiarului supervizatului, a persoanei care suferă.

Pentru a cunoaște imaginea prezentă a supervizării în DGASPC am întocmit un chestionar care l-am aplicat câtorva șefi de servicii din domeniul protecției copilului, motivația noastră fiind că persoanele care ocupă această poziție sunt, din punct de vedere administrativ cel puțin, atât supervizori – pentru subordonații lor – cât și supervizați – pentru superiorul lor ierarhic, în principiu Directorul

General Adjunct pentru Protecția Copilului și Familiei. Ca urmare ei pot aprecia importanța supervizării dar pot face și comparații între diferite stiluri de supervizare.

Chestionarul a cuprins următoarele întrebări (deschise):

1. *Ce înțelegeți prin supervizare? Care este rolul său?
Este aceasta o activitate indispensabilă genului de activitate pe care îl desfășurați (asistența socială)?*
2. *Care este, în opinia dvs., rolul supervisorului ?*
3. *În serviciul pe care-l conduceți cum este aplicată supervizarea?
Cine este supervisor și cum se desfășoară ședințele de supervizare?
Dumneavoastră sunteți supervizat ? De către cine?*
4. *Dacă dvs. sunteți supervisor pentru alți colegi, ați remarcat că aveți un stil de supervizare? Cum l-ați descrie?*
5. *Este important ca supervizatul să își aleagă supervisorul?*
6. *Cine poate fi supervisor ?*
 - *O persoană special calificată în acest scop dar să aibă aceeași profesie cu supervizatul*
 - *O persoană special calificată în acest scop, fără a conta profesia de bază a sa*
 - *O persoană de aceeași profesie cu supervizatul dar din altă organizație*
 - *Un membru al echipei din care face supervizatul (egal ierarhic)*
 - *șeful administrativ al supervizatului*
 - *Altcineva.....)*
7. *Considerați utilă o supervizare din partea unui supervisor extern organizației din care faceți parte?
Care ar fi avantajele și dezavantajele unui supervisor extern față de supervizarea internă?*

Așa cum era de așteptat, specialiștii din pozițiile menționate anterior atunci când vorbesc de „supervizare” insistă asupra supervizării educaționale și asupra celei administrative, adică cea aplicată angajaților mai tineri care sunt coordonați în activitatea prestată și respectiv din calitatea de șefi care verifică subordonații. Cu toate acestea se pomenesc și de rolul de suport al supervizării ca și cel de consiliere, detensionare, creștere a încrederii în forțele proprii, de „*catharsis*”. Ținând seama de aceste roluri, în cazul în care supervizarea nu se rezumă la simpla verificare, este văzută ca o activitate indispensabilă în asistența socială.

„Supervizarea – relație profesională stabilită între supervisor și supervizat în scopul creșterii calității activității, vizând controlul, coordonarea și suportul” (interviu 1).

„Supervizarea (în asistența socială) poate reprezenta procesul prin care în relația supervizat-supervisor se clarifică anumite aspecte în cazuistică, are loc un proces de consiliere și eficientizare a muncii dar și de catharsis. Rolul său este de îndrumare, consiliere, verificare, detensionare, eficientizare a muncii, creșterea încrederii în forțele proprii, și nu numai. Poate fi considerată o activitate indispensabilă în asistența socială dacă nu rezumă la simpla verificare” (interviu 2).

Cât privește rolul supervisorului, acesta este de îndrumător, „antrenor”, consilier (interviu 2) sau are ca atribuții controlul, coordonarea și suportul conform definiției de mai sus.

Deși teoretic este cunoscut rolul supervizării într-o organizație cum este DGAPDC și chiar dacă această activitate este aplicată, ea nu este formalizată în niște reguli și proceduri clare și cu atât mai puțin într-un contract. Avem de a face, cum pomeneam și mai sus, doar de supervizare administrativă și educativă. Pornind de aici, la unul din serviciile avute de noi în vedere aici există o suprapunere a rolurilor de supervisor și de manager de caz.

„În serviciul pe care-l coordonează supervisorii sunt de fapt managerii de caz, care analizează, îndrumă și verifică activitatea desfășurată de către colegii din centrele de plasament/de zi, avându-se în vedere respectarea, pe cât posibil, a profesiilor identice sau conexe (psihologul supervisor pentru psihologi, asistentul social supervisor pentru asistenții sociali, psihopedagogul supervisor pentru psihopedagogi și logopezi, pedagogul supervisor pentru educatorii specializați). șeful de serviciu asigură supervizarea membrilor echipei prin ședințe lunare individuale și în echipă. Se consemnează ședința de supervizare dar nu este întocmit contract de supervizare între șeful de serviciu și membrii echipei sau între supervisorul/managerul de caz, aceste aspecte fiind incluse în fișa postului” (interviu 2).

De curând la Direcție au apărut și primele contracte de supervizare, fiind vorba de cazul unor proiecte Phare.

„În 2008 s-au emis de către conducere două decizii de supervisor pentru activitatea unui centru de zi înființat prin proiect Phare și s-au încheiat contracte de supervizare și rapoarte lunare de supervizare” (interviu 2).

Cum am precizat în capitolul teoretic al articolului, fiecare lucrător din asistența socială a copilului și familiei este indicat să aibă un supervisor. șefii de serviciu

recunosc doar o supervizare administrativă cu toate că recunosc nevoia unei supervizării de suport.

„Din păcate, eu mă simt verificată, controlată, nu supervizată, neexistând un supervisor desemnat între mine și directorul de resort” (interviu 2).

Dintre stilurile de supervizare, unul din șefii de serviciu îl consideră propriu pe cel comprehensiv.

„Stilul meu de supervizare l-aș descrie ca fiind apreciativ, comprehensiv, încurajator, ascultător activ, nu minimalizez acțiunile desfășurate pentru soluționarea cazului, nu critic însă stabilesc termene, discut posibilități/alternative și mă gândesc la dezvoltarea personală a amândurora [supervizat – supervisor, n.n.] considerând că din această relație avem de câștigat amândoi” (interviu 2).

În problema alegerii/desemnării supervisorului, interlocutorii noștri sunt de acord că este de neacceptat ca acesta să fie ales de către supervizat. Optica lor asupra acestei probleme este identică: supervizatul nu-și poate desemna supervisorul pentru că în acest proces nu are ce căuta subiectivitatea (!).

„Nu, caracterul obiectiv al relației supervisor-supervizat nu poate permite acest lucru [ca supervizatul să își aleagă supervisorul – n.n.]” (interviu 1).

„Nu cred că este important sau necesar ca supervizatul să-și aleagă supervisorul întrucât consider că relațiile bazate pe afectivitate influențează obiectivitatea în supervizare, poți fi excesiv de critic sau dimpotrivă, excesiv de indulgent, lucru absolut ineficient, după părerea mea” (interviu 2).

Părerea specialiștilor de la Iași contrazice practica, cel puțin din Suedia, caz care este prezentat în lucrarea citată anterior. „O altă tradiție în supervizarea din Suedia este faptul că persoanele supervizate își aleg supervisorii. Există liste de supervisorii din care profesioniștii pot selecta câțiva candidați pentru interviu. O altă cale este recomandarea făcută de alți profesioniști” (Lundén, 2007: 162).

În sfârșit, interlocutorii au creionat profilul supervisorului perfect în viziunea și organizația lor. Acesta ar trebui să fie de aceeași profesie cu supervizatul/supervizatăii, să aibă mai multă experiență decât ei și să aibă o calificare suplimentară (sau calități personale) în supervizare. Fiecare dintre variantele posibile, cu avantajele și dezavantajele sale este analizată în citatul de mai jos.

„Un membru al echipei, egal ierarhic, din care face parte supervizatul, nu poate fi supervisor (asta mă duce cu gândul la verificarea temelor de către un alt coleg, în clasele I-IV, coleg care era investit de către doamna învățătoare cu această sarcină și o făcea cu mare zel!) șeful administrativ al supervizatului

poate fi supervizor, însă există riscul reducerii supervizării la o activitate de control. O persoană de aceeași profesie cu supervizatul, dar din altă organizație, ar putea fi supervizor cu condiția să aibă ceva în plus față de supervizat (studii de specialitate, vechime). O persoană special calificată în acest scop, fără a conta profesia de bază a sa ar putea fi supervizor însă există riscul necunoașterii aspectelor „tehnice”, metodologice și legislative specifice muncii supervizatului, astfel încât activitatea de supervizare s-ar putea reduce la o ședință de catharsis, consiliere, exercițiu de comunicare și atât. Cu toate acestea, dacă supervizorul are ca pregătire de bază o profesie dintr-un domeniu conex, și mai are și o calificare în supervizare, atunci ar putea fi supervizor. O persoană special calificată în acest scop dar să aibă aceeași profesie cu supervizatul ar fi soluția ideală, dacă ar avea și ceva experiență în plus față de supervizat” (interviu 2).

„Persoană competentă profesional, calificare profesională necesară domeniului supervizat, expertiză cât și serioase calități personale, calități necesare supervizării” (interviu 1).

Concluzii

Supervizarea își face treptat loc în rândul profesiilor și a practicii din asistența socială. Deși domeniul este relativ nou și mai există confuzii și suprapuneri cu o anumită parte de management (atunci când vorbim de supervizarea administrativă), profesioniștii cunosc și potențialul benefic al supervizării cel puțin pentru ei, ca indivizi și abia indirect pentru beneficiarii lor. Un element pozitiv pe care l-am constatat este faptul că practicienii – cel puțin de la un anumit nivel ierarhic - resimt nevoia unui supervizor și, mai mult așteaptă apariția unora profesioniști care să fi fost calificați în acest domeniu.

Pe de altă parte, o diferență între așteptările asistenților sociali din țara noastră și practica altor țări este atitudinea avută față de alegerea supervizatului și de locul pe care îl are subiectivitatea în relația supervizor-supervizat. Dacă în teorie (aflată la baza și rezultat al practicii din alte țări) se spune că „cel puțin în situații de supervizare individuală, supervizatul ar trebui să își aleagă singur supervizorul, din rândurile celor cu această funcție recunoscută oficial. Ar fi important ca alegerea să exprime afinitățile proprii ale supervizatului. Această alegere personală creează șansele unei supervizări cu impact pozitiv asupra supervizatului care s-a exprimat pe sine în actul alegerii.” (Muntean, 2007: 84), practicienii intervievați de noi resping categoric această procedură. Motivul invocat de ei este faptul că subiectivitatea, implicată în orice act de alegere, trebuie restrânsă cât mai mult pentru că este dăunătoare obiectivității pe care o presupune supervizarea. Or când supervizarea este abordată în acești termeni ne întoarcem, probabil, din nou la

nivelul administrativ, al relației de șef-subordonat, de control și verificare. Supervizarea poate fi acest lucru dar și cu mult mai mult. „Într-o lume a obiectivității și eficienței, lucrurile sunt finite, definitive. În această viziune ținând de mecanicism, un bun profesionist ar trebui să își achiziționeze o sumă de cunoștințe și deprinderi care îi vor asigura eficiența. În realitate, nimic nu poate fi considerat definitiv, interpretat o dată pentru totdeauna, înțele deplin. (...) Sunt mereu binevenite interpretări noi, extrapolări, descoperirea denoi sensuri. Ființa umană este unică, irepetabilă. Numai comunismul putea emite ideea că „oricine poate fi înlocuit”. În realitate, nimeni nu poate fi înlocuit pentru că modul în care participă un anumit subiect la evenimente diferă întodeauna de modul în care participă și, deseori, chiar de participarea aceleiași persoane într-un alt spațiu sau timp. În aceste condiții de o *subiectivitate intensă* (s.n.), asumată de către supervisor și învățată treptat de către supervizat în procesul de dezvoltare profesională acompaniată, supervizarea va facilita noi interpretări și explorări ale diferitelor fațete ale unei situații, atât sub semnul contextului, al nevoilor, cât și al resurselor. Lucruri neclare, bănuite sau nu, sau chiar negate energetic pot fi clarificate, puse în discuție în procesul supervizării. Totul se află în forurile interioare ale celor doi: supervisorul și supervizatul se joacă, se descoperă în procesul de supervizare, bucurându-se de satisfacția unei evoluții profesionale comune”. (Muntean, 2007, pp. 104 - 105) Având în vedere cele două abordări – teoretică și practică – rezultă că profesioniștii trebuie să descopere valențele supervizării precum și beneficiile care decurg pe aici.

Conchizând, apreciem că supervizarea este una din oportunitățile de a umple „formele fără fond” ale tranziției în domeniul asistenței sociale. Chiar dacă există instituții, legislație, practici, proceduri în acest domeniu, există pericolul ca sensul acestora să se piardă undeva pe drum iar beneficiarul să nu mai fie centrul acestui sistem. Cu riscul ca supervisorul să deranjeze instituții sau persoane, mai devreme sau mai târziu se va ajunge la concluzia că fără el nu se poate iar munca lui va aduce calitate în munca de asistență socială.

Rezumat

Numeroasele reforme în domeniul asistenței sociale, în general, al protecției copilului, în special au adus Direcția Generală de Asistență Socială și Protecția Copilului ca instituție la o răscruce în care încă își mai caută identitatea. Conform specialiștilor, DGASPC este cel mai important pilon al sistemului de asistență socială și în absența dezvoltării serviciilor sociale de la nivel de comunitate, rămâne deocamdată, cu mici excepții, singurul. În plus, aici lucrează și cei mai mulți și cei mai experimentați specialiști din sistem. Cu toate acestea, reproșurile care i se aduc instituției nu sunt deloc puține și este evident că lucrurile ar putea să meargă mai bine la acest nivel. Considerăm că schimbarea nu poate veni doar

de sus în jos ci și de la nivelul relației directe a asistentului social cu beneficiarul loc în care profesionistul în suervizare poate găsi spațiu de exercitare a profesiei sale. Deoarece profesionalizarea supervisorilor este abia la început, spre deosebire de celelalte profesii care țin de asistența socială, am dorit să aflăm ce cunosc profesioniștii din DGASPC despre vizare și cum ar accepta apariția profesiei de supervisor în câmpul activității lor. Pentru aceasta am interviavat persoane de la nivel de serviciu din Direcție pentru că acestea sunt – într-o anumită accepțiune a termenului – atât supervisorii cât și supervizați fiind într-o poziție care le permite analiza în cunoștință de cauză.

Cuvinte cheie: *supervizare, organizație, Direcția Generală de Asistență Socială și Protecția Copilului*

Bibliografie

- Buzducea, D., 2008, „Asistența socială: structură, istorie, dezbateri recente”, *Revista de Cercetare și Intervenție Socială*, vol. 21, pp. 15-33
- Cojocaru, S., 2005, *Metode apreciative în asistența socială. Ancheta, supervizarea și managementul de caz*, Polirom, Iași
- Cojocaru, S., 2007, „Supervizarea de grup apreciativă”, în Muntean, A. (coord.), *Supervizarea. Aspecte practice și tendințe actuale*, Polirom, Iași, pp. 211-224
- Cojocaru, S., Cojocaru, D., 2008, *Managementul de caz în protecția copilului. Evaluarea serviciilor și practicilor din România*, Polirom, Iași
- Jourdan-Ionescu, C., 2007, „Metodele și evaluarea supervizării”, în Muntean, A. (coord.), *Supervizarea. Aspecte practice și tendințe actuale*, Polirom, Iași, pp. 171-192
- Lundén, K., 2007, „Supervizarea ca sprijin pentru profesioniști”, în Muntean, A. (coord.), *Supervizarea. Aspecte practice și tendințe actuale*, Polirom, Iași, pp. 161-170
- Muntean, A., 2007, „Cine poate fi supervisor? Așteptări și realități”, în Muntean, A. (coord) *Supervizare. Aspecte practice și tendințe actuale*, Polirom, Iași, pp. 75-116.