

## SUPERVIZAREA — INSTRUMENT ESENȚIAL PENTRU O INTERVENȚIE EFICIENTĂ

### SUPERVISION — AN ESSENTIAL INSTRUMENT FOR EFFICIENT INTERVENTION

STELA MILICENCO,  
conferențiar universitar, doctor,  
Universitatea de Stat din Moldova

*Activitatea de supervizare în contextul societății contemporane. Este prezentat istoricul evoluției activității de supervizare, tipologia și funcțiile supervizării profesionale. Un accent deosebit este pus pe specificul supervizării în domeniul asistenței sociale. Autoarea primivează ideea că supervizarea poate fi circumscrisă conceptului de formare continuă, reprezentând, în acest context, o relație de tip „dialog creativ” între supervisor și supervizat, prin care este promovată dezvoltarea profesională a celui supervizat. În concluzie se menționează, că supervizarea cu certitudine contribuie la realizarea unei schimbări calitative, în sensul că promovează reflexii asupra activității realizate.*

**Cuvinte-cheie:** supervizare, asistență socială, schimbare calitativă, formare continuă, voluntariat, exigențe profesionale, beneficiari, metode apreciative, proiecționism social.

*The history of evolution of supervisory activities, as well as the typology and functions of professional supervision are presented in the article. Particular consideration is given to the characteristics of supervision in the area of social work. The author promotes the idea that supervision could be attached to the concept of continuous professional formation, thus representing a sort of “creative dialogue” between the supervisor and the supervised individual. In conclusion, the author mentions that, without any doubts, supervision contributes to qualitative change, in the sense that it promotes reflection on past activities.*

**Keywords:** supervision, social work, qualitative change, continuous formation, volunteering, professional requirements, beneficiaries, appreciative methods, social protectionism.

În societatea contemporană piața muncii nu mai e caracterizată doar de iminența nesiguranței locului de muncă, ci și de cele ale plafonării în carieră, ale exigențelor profesionale. Aceste realități determină preocuparea pentru autodezvoltarea permanentă și generează o mare gamă de tipuri de formare, gândite pentru a facilita accesul tuturor la formarea continuă, indiferent de vârstă sau de tipul de profesie. Cariera devine tot mai mult o preocupare a individului care ia în calcul cariera ca pe un punct de referință în procesul de organizare a propriei vieți. Supervizarea este circumscrisă conceptului de formare continuă, reprezentând, în acest context, o relație de tip „dialog creativ” între supervisor și supervizat, prin care este promovată dezvoltarea profesională a celui supervizat. Considerăm supervizarea ca o întâlnire profesională, desfășurată dintr-un cadru organizat și negociat de părți, având ca scop imediat creșterea capacității supervizatului de a interveni profesionist cu sfaturi, iar, ca obiectiv de durată, dezvoltarea profesională a supervizatului în procesul supervizării. **Supervizarea contribuie la realizarea unei schimbări calitative**, în sensul că promovează reflexii asupra activității realizate, contribuind la prevenirea demotivării profesionale („burn out”), promovarea resurselor individului și/sau grupului, realizarea managementului de criză, adaptarea la diferite activități, roluri, sarcini și funcții profesionale, îmbunătățirea competențelor sociale, depășirea unor situații de conflict între viața profesională și cea personală.

Istoricul evoluției conceptului de supervizare începe cu anul 1904, când a fost menționat pentru prima dată în titlul unei cărți. În anii 1940 una dintre marile susținătoare ale supervizării Bertha Reznolds a editat o carte despre supervizare și despre diferite etape ale procesului de supervizare. În spațiul european activitatea de supervizare începe să se dezvolte în jurul anilor 1950. Spre deosebire de SUA (unde acest domeniu presupunea recrutarea, organizarea și evaluarea voluntarilor, misiunea cărora consta de a oferi sfaturi familiilor defavorizate pentru ca acestea să-și dezvolte abilitățile de autoîntreținere), supervizarea s-a dezvoltat în baza unei concepții complexe, bazate pe intenția de a contribui la soluționarea mai multor probleme, printre care: de modelare a contextului social, de înțelegere a

relațiilor profesionist-client, de perfecționare și dezvoltare continuă în plan profesional; de extindere a ariei de beneficiari, de îmbunătățire a practicilor asistențiale oferite diverselor categorii. În asistență socială supervizarea a fost practică încă de la sfârșitul secolului al XIX-lea, preponderent în SUA, ca o activitate de supraveghere a voluntarilor care activau în diferite organizații pentru sprijinirea persoanelor defavorizate. Odată cu dezvoltarea asistenței sociale pe diferite segmente a fost conștientizată nevoia dezvoltării supervizării ca formă de sprijin și de control pentru asistenții sociali. Pentru sistemul de asistență socială din Republica Moldova conceptul de supervizare este unul destul de nou. Implementarea lui este bazată pe elaborarea „*Mecanismului de supervizare în asistență socială*”, aprobat prin Ordinul Ministerului Protecției Sociale, Familiei și Copilului nr.99 din 31.12.2008 [1].

În literatura de specialitate, există mai multe accepțiuni ale termenului „supervizare”. În literatura anglo-saxonă, spre exemplu, prin supervizare este desemnat atât managerului unei echipe, cât și o persoană venită din afara organizației pentru a superviza. Și actualmente, literatura de specialitate indică o oarecare ambiguitate în definirea conceptului de supervizare. De regulă, sunt evidențiate trei modele diferite de supervizare:

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

Totuși, 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. Cu referire la sistemul de asistență socială, vom defini supervizarea drept **o metodă de suport profesională oferită personalului angajat în sistemul de asistență socială, în scopul sporirii abilităților acestuia de lucru cu beneficiarii, asigurării calității și eficienței activității și prevenirii epuizării profesionale.**

În orice situație și indiferent de modelul aplicat, supervizarea se referă, în general, la procesul de analiză desfășurat de un supervisor asupra practicii unui beneficiar supervizat. Obiectivul urmărit în cadrul acestui proces este **o mai mare autonomizare a supervizatului în cadrul unei activități de o incontestabilă calitate.** Supervizarea stimulează dezvoltarea profesională și personală și determină supervizatului să se interogheze asupra atitudinilor, cuvintelor, percepțiilor, emoțiilor și acțiunilor sale. Ajută în aceeași măsură la stabilirea unei distanțe potrivite față de cazuri și deci la gestionarea mai potrivită a situațiilor complexe, favorizează integrarea experienței și a materialului teoretic [2, p.14-17]. Putem să analizăm procesul de supervizare în diferite contexte: supervizare individuală sau de grup, supervizarea stagiarelor în diferite domenii de activitate (asistență socială, psihologie, medicină, educație etc.), supervizarea voluntarilor care lucrează cu diferite categorii de populație (persoane bolnave, persoane cu dizabilități, persoane maltratate etc.). În toate aceste cazuri, supervisorul lucrează pe baza materialului adunat, în urma discuțiilor cu personalul supervizat, a situațiilor din practica profesională, a documentelor, a secvențelor video din activitatea profesională, a observațiilor din spatele oglinzii unidirecționale etc.

În literatura de specialitate se face, de regulă, trimitere la două viziuni asupra activității de supervizare. *Prima viziune*, considerată „*pragmatică*”, se bazează pe teoriile comunicării și s-a dezvoltat ca o necesitate în cadrul managementului democratic, devenind o parte componentă a lui. Viziunea presupune o relație „deschisă”, în sensul că vizează activități profesionale observabile sau conștientizate de supervizat și supervisor. Ea pleacă de la mai multe premise empirice, dintre care sintetizăm câteva:

- (i) Dezvoltarea personală a angajaților este interdependentă cu dezvoltarea eficienței lor profesionale;
- (ii) Procesul sporirii și menținerii eficienței profesionale este unul personalizat;
- (iii) Soluționarea problemelor din cadrul instituției depinde de eficiența în comunicare, care la rân-

dul ei, este legata de viața privată a membrilor instituției;

- (iv) Transmiterea unor abilitati profesionale, în special, a celor privind depășirea unor dificultăți specifice, are un caracter de modelare afectivă mai degrabă decât acela de transmitere informațiilor în context formal.

Abordarea respectivă explică termenul de supervizare în sens larg, referindu-se la cei, care se ocupă de productivitatea muncii și dezvoltarea lucrătorilor începători. În acest context, este vorba de un superior la locul de muncă responsabil în cadrul organizației, de dezvoltarea abilităților și competențelor lucrătorilor. Un superior al unui muncitor e un manager de primă linie, în timp ce supervisorul acestuia este un manager de nivel superior. Ei sunt în acest caz și responsabili direcți ai productivității în organizație, având totodată și atribuții de luare de decizii, planificare, rezolvare de probleme, conducere operativă. Din această perspectivă, se poate observa, că termenii de „conducere” și „supervizare” sunt confundați. Această viziune poate fi eicientă în situațiile în care activitățile supervizatului se desfășoară „la vedere” și când prezența supervisorului nu perturbă procesul, acțiunile sau funcțiile profesionale ale celui supervizat.

O a doua viziune, numită „romantică”, reprezintă o concepție despre o relație preponderent individuală, total diferită de aspectul academic al acesteia. Provine din domeniul religios și a fost dezvoltat în psihoterapie, mai ales prin formele ei psihodinamice în cadrul studiilor lui Sigmund Freud. Aceasta presupune relevarea unor aspecte „închise” sau inconștiente din viața supervizatului și supervisorului și chiar din relația acestora.

Atunci când analizăm procesul de supervizare, constatăm că este vorba de o succesiune de etape, care pot fi recunoscute în evoluția relației supervisor-supervizat. *Prima etapă* constă în explicarea rolului beneficiarului și asigurarea lui de faptul că are capacitățile necesare pentru a-și îndeplini cu succes activitățile profesionale. Este important de a-l convinge de filosofia programului de supervizare în care se implică și funcțiile specifice în raport cu alți parteneri. Sprijinul acordat pentru integrarea în echipa profesională face, de asemenea, parte din această etapă. În cadrul *etapei a doua* supervisorul trebuie să verifice faptul că supervizatul își îndeplinește cu succes funcțiile, aici e mai mult o problemă de asigurare a suportului. Trebuie utilizate toate modalitățile de incurajare a supervizatului. Evaluarea limitelor este și ea importantă (limitele interioare ale profesionistului, limitele acțiunilor sale, și altele). În fine, în cadrul celei de-a *treia etapă* vedem cum supervizarea se realizează mai mult la distanță, supervizatului, câștigând mai multă autonomie, va recurge la sprijinul supervisorului pentru situații complexe, pentru evenimente dificile sau pur și simplu pentru a se asigura că în anumite momente critice a procedat corect. Explorarea trecutului supervizatului este și ea o activitate esențială. Este important de menționat, că accesul progresiv la o anumită autonomie pe care supervizarea o facilitează, se realizează și în cadrul relației supervisor-supervizat.

Caracteristicile supervizării sunt inspirate din **principiile** asistenței sociale apreciative, dar adaptate la specificul procesului de supervizare, printre care:

- (i) *Centrarea pe experiență*: procesul de învățare pleacă de la experiențele supervisorilor și supervizaților despre ei înșiși și despre lume, iar beneficiarii serviciilor sociale sunt considerați potențiale surse și creatori de cunoaștere, pornindu-se de la experiențele lor din viața personală;
- (ii) *Centrarea pe succes*: supervizarea se concentrează pe valorificarea momentelor de maxim succes și mândrie din experiența supervizaților, considerându-le drept inspirație pentru succesele viitoare, iar succesele trecute sunt conștientizate, amplificate și anticipate în proiectarea unor succese viitoare;
- (iii) *Focalizarea legăturii dintre viziunea pozitivă și acțiunea pozitivă*: rolul supervizării este acela de a crea viziunea pozitivă (despre oameni, instituții, comunitate, beneficiari etc.), or, acestea constituie resurse de energie și totodată un motor pentru acțiunea pozitivă;
- (iv) *Crearea unei relații de parteneriat între supervizați în acest proces*: acest tip de relații stimulează interacțiunea, participarea și atitudinea pozitivă față de ceilalți participanți la supervizările de

grup, față de beneficiarii serviciilor oferite de către asistenții sociali și față de supervizor, care este văzut ca o resursă și ca un ghid care poate contribui la maximizarea încrederii supervizaților în propria lor experiență prin crearea condițiilor de valorizare a acestei experiențe de către ceilalți participanți la grup;

- (v) *Principiul constructivist în supervizare* afirmă că în practica socială supervizarea este o construcție a tuturor actorilor ce intră în interacțiune, fiind dependentă de cunoștințele, credințele, valorile și ideile acestora;
- (vi) *Principiul poetic* se referă la constituirea și reconstituirea permanentă a practicii sociale și a definițiilor operate față de mediul intervenției, la fel cum un poem poate fi interpretat și reinterpretat permanent, astfel încât la fiecare interpretare să ofere noi semnificații. Astfel, mediul de intervenție (și implicit stilul practicii sociale) se schimbă după cum se schimbă interpretările proprii despre acest mediu;
- (vii) *Principiul anticipării* constată ca imaginile, ideile, speranțele persoanelor despre viitor ghidează comportamente și acțiunile lor, care conduc la apariția acestui viitor. Imaginile pozitive legate de viitor conduc la acțiunile pozitive, iar cele negative conduc la acțiuni, comportamente negative, reactive. Thomas formulează acest principiu, cunoscut și ca *autoprofeția creatoare*: „Dacă oamenii definesc o situație ca fiind reală, atunci această situație este reală prin consecințele definirii ei ca reală”;
- (viii) *Principiul proiecționismului social* se referă la faptul că realitatea se manifestă sub forma unui *determinism răsturnat*, adică nu se găsește un raport cauză-efect, ci invers. Astfel, stabilirea unor obiective de către supervizații determină, de fapt, cauzele care pot produce acele efecte așteptate; dacă supervizatul dorește să dezvolte comportamente pozitive la beneficiar, atunci caută acele cauze care pot produce efectele așteptate, implicându-l pe beneficiar în construirea și dezvoltarea acelei viziuni [2, p.212-214].

În fine, în situația în care încă în Republica Moldova nu există o cultură autentică a supervizării, supervizorul trebuie să fie un specialist bine pregătit care are nevoie atât de teorie, dar, în aceeași măsură, și de o bună practică, or, doar prin îmbinarea teoriei cu practica se asigură capacitatea de orientare în complexitatea și unicitatea irepetabilă a fiecărui caz supervizat.

### Referințe bibliografice

1. *Mecanismul de supervizare în asistență socială*//Aprobat prin Ordinul Ministerului Protecției Sociale, Familiei și Copilului nr.99 din 31.12.2008.
2. MUNTEAN, A.(coord.) *Supervizarea. Aspecte practice și tendințe actuale*. Iași: Polirom, 2007.
3. COJOCARU, Ș. *Metode apreciative în asistența socială*. Iași: Polirom, 2005.
4. UNGUREANU, I. *Paradigme ale cunoașterii societății*. București: Humanitas, 1990.
5. VAN KESSEL, L., HAAN, D. *The intended way of learning in supervision seen as a model*. New York: Haworth Press, 1993.