

## **Reflecția ca o competență esențială a supervizării**

Acest articol<sup>1</sup> tratează următoarele probleme: din ce cauză în diferitele domenii din lumea muncii reflecția - și cu aceasta și supervizarea - devine din ce în ce mai importantă; cum ia naștere reflecția; și de ce sunt supervizorii specialiști în reflecție<sup>2</sup>.

### **S-a pornit de la următoarele ipoteze:**

- Schimbările rapide din lumea muncii duc la apariția unor cerințe și sarcini de muncă contradictorii. Schimbări profunde în imaginea meseriilor (profesionalizarea) exercită o puternică presiune asupra profesioniștilor și duc la contradicții în perceperea propriei meserii.

- Aceste conflicte nu pot fi soluționate pur și simplu prin ordonanțe și regulamente.

Pentru prelucrarea acestor conflicte este nevoie de colaborare și reflectare din partea celor implicați.

Apare nevoia reflecției.

- Într-un număr din ce în ce mai mare de domenii supervizarea este pusă în joc pentru prelucrarea și sprijinirea acestei nevoi de reflecție. Între timp aceasta a devenit un fenomen răspândit în toată Europa.

- Supervizorii sunt specialiști în reflecția asupra situațiilor de muncă și asupra activității profesionale.

- Premisa de bază pentru procesul de supervizare profesională este dezvoltarea competenței de reflecție.

Acest articol justifică aceste ipoteze pe baza experiențelor și percepțiilor din propria experiență ca și supervizor și prin referire la bibliografia din domeniu. Un îndreptar pentru predarea competenței în reflecție completează analizele mele.

### **1. Schimbare, profesionalizare și nevoia de reflecție**

Exemplele prezentate aici se ocupă cu schimbările survenite în modalitățile de lucru și în atitudinile față de muncă, precum și cu noile cerințe față de persoanele aflate în

câmpul muncii, cerințe care se datorează condițiilor cadru schimbate. În acest caz este întodeauna vorba de o intensă controversă emoțională și cognitivă cu identitatea profesională de până acum. Nu numai acțiunile și atitudinile noi trebuie să fie adecvate, dar și ceea ce s-a făcut până acum trebuie să rămână reprezentabilă și explicabilă atât față de propria persoană cât și față de așteptările noi. Mobilurile pentru acțiunile schimbate trebuie să poată fi mediate și lumii din jur într-un mod rațional.

Ca un exemplu deja istoric pentru relația dintre schimbările dintr-un domeniu vast de muncă și intrarea în acțiune a supervizării ar fi aici descrierea apariției *asistenței pentru condamnarea cu suspendare*. „În 1961 s-a creat baza legală pentru asistența modernă pentru persoanele suspendate de executarea pedepsei ... Cu sprijinul acordat de Elisabeth Schilder, Sepp Schindler a fost inițiatorul supervizării în cadrul „Ligii pentru asistență a persoanelor suspendate de executarea pedepsei“ - care tocmai se instalase pe întregul teritoriu al Austriei - pentru a-i veni în ajutor asistentului care asigura asistența persoanelor suspendate de executarea pedepsei în sarcina sa grea (rolul dublu) pe care o avea, și anume între controlul, cu care este însărcinat din partea tribunalului, și ajutorul individualizat conceput din punct de vedere terapeutic. Competența de acțiune a asistentului este determinată în mare măsură de încrederea pe care o câștigă prin contactul cu clientul în cauză (cf. pentru aceasta Schindler 1984).“<sup>3</sup>

În organizațiile care lucrează cu persoane handicapate, această nevoie de reflecție a apărut deseori în timpul tranziției de la faza de pionerat la cea de instituție profesionalizată. Colaboratorii - care la început au fost oameni sufletești, fără o pregătire profesională specială sau câteodată rude implicate cu dăruire și care au preluat sarcini de îngrijire sau de organizații orientându-se după experiența lor de o viață ca și mamă sau tată - au intrat în conflict cu noile cerințe, cum este încurajarea specială a clienților. Îndrumătorii de lucru care s-au orientat după experiența lor de ucenic sau de meseriaș s-au văzut dintr-o dată confrunțați cu niște cerințe pentru care nu avuseră experiențe precedente utilizabile.

Un exemplu pentru aceasta:

Un fost șofer de camion care inițial a învățat meseria de instalator, în noua sa activitate ca *îngrijitor de persoane handicapate* este responsabil pentru un grup de zece oameni cu handicap intelectual și cu deficiențe multiple. În plus, câțiva dintre ei provin din familii cu probleme majore și prezintă serioase tulburări de comportament. Acestor zece oameni trebuie să li se pună la dispoziție munci corespunzătoare; profilul atelierului unde ei lucrează este legat de producerea unor obiecte de ceramică (vaze, scrumiere etc.) care urmează să fie vândute la târgurile de Crăciun. Unul dintre clienți lucrează cu plăcere în lemn; fabricarea unei mașini din lemn este dorința lui arzătoare. Temporar, cu ocazia unei reconstrucții se ivesc și munci, cum ar fi curățirea și sortarea cărămizilor vechi. Problemele care îl preocupă cu ocazia supervizării pe actualul îngrijitor de persoane cu handicap sunt “Trebuie să-i oblig pe clienți la efectuarea muncii sau a unei teme de lucru? În ce măsură trebuie să satisfac preferințele clienților referitoare la tipul de muncă? Cum să mă comport dacă cineva se opune – că doar sunt oameni cu handicap și nu sunt responsabili pentru comportamentul lor?”

În supervizarea în echipă este întodeauna subliniată de către conducere și colegii cu experiență cât de importantă este capacitatea de transpunere în situația clienților și, că de fapt, ar trebui acționat intuitiv. Important este, ca într-un nici un caz să nu se facă uz de forță. Căile familiare de livrare și listele cu comenzi până acum au fost înlocuite cu o sarcină de lucru vagă. Timpul de lucru este singurul cadru de încredere. Până acum a fost important, ca marfa comandată să fie livrată la data convenită. Contactele sociale cu cumpărătorii au fost reduse la momentul predării marfei, iar din punctul de vedere al conținutului ele puteau fi cuprinse cu privirea. De acum înainte este vorba de a fi în permanență șapte ore pe zi împreună cu zece oameni foarte diferiți, să se lucreze cu ei ca grup, iar la conflictele dintre subgrupuri să se reacționeze în sens pedagogic. Acum, în loc de liste cu comenzi, trebuie completate și verificate planuri de îngrijire. În procesul de supervizare încerc mereu să fac legături cu alte roluri care-i sunt familiare, ca cea de comandant al pompierilor voluntari. În această funcție are el experiență în a-i motiva pe oameni să conlucreze voluntar, să facă față unor situații imprevizibile și să aibă încredere în munca efectuată de ei.

Calificări profesionale adiacente îngrijirii persoanelor cu handicap puteau chiar să intensifice tensiunea de a face față cerințelor, deoarece pe lângă munca zilnică, noile cunoștințe și roluri profesionale trebuiau „echilibrate“ cu activitățile de până acum.

Și la nivelul persoanelor de conducere s-a ajuns la conflicte asemănătoare. Dacă ele s-au priceput pentru o perioadă mai lungă de a fi administratori, atunci, progresiv, ei au trebuit să ia și decizii de specialitate, fără a fi corespunzător pregătiți din punct de vedere pedagogic. În plus, ei s-au văzut confrunțați cu noi generații de colaboratori care au intrat pe câmpul muncii beneficiind deja de o pregătire profesională și de o experiența practică adecvată și care au pus sub semnul întrebării acele decizii ale conducerii care au fost de specialitate.<sup>4</sup>

Necesitatea de reflecție apare și datorită pretențiilor și comportamentului schimbat al clienților. *Direcțiile* devin organizații de prestări de servicii, iar „raporturile dintre părți“ devine un proces de dialogare și unul orientat spre client. Din ce în ce mai multe *organizații economice* vând “soluții” și consultanță și nu produse tehnice în exclusivitate. Competențe sociale și de comunicare sunt cerute la diferitele nivele de colaboratori.

În sistemul școlar se află față în față elevi și părinți mai conștienți și *profesorii* care, la rândul lor, sunt și ei dintr-odată notați cu ajutorul chestionarelor de “feed-back”. Pentru ca profesorii să nu se simtă împinși în rolul de elevi, aceste noi instrumente se pot încetățeni în școli numai atunci, dacă cadrele didactice dezvoltă pentru abordarea feed-back-ului roluri și identități noi. A fi *director de școală* se transformă repede dintr-o cinste într-un chin, deoarece, dintr-odată persoana se vede confruntată cu cerințe de calități manageriale pentru care nu sunt suficiente nici rolul de profesor și nici experiența profesională de până acum. Corpul profesoral nu mai este totalitatea colegilor, ci de la fostul corp profesoral se așteaptă consultață, perspicacitate, posibilități pentru a se mișca liber și a-și înfăptui ideile proprii, sau deseori chiar și respingerea sarcinilor diverse care sunt din ce în ce mai mult delegate spre școală. Singurătatea care îi aducea în clasă profesorului sentimente de autonomie, de descărcare parțială, devine acum o povară precum și un risc din punctul de vedere al sănătății și cel social.

De multe ori o pregătire generală fondată din punct de vedere al specializării și cunoștințe de specialitate dobândite în plus nu mai ajung pentru a face față cerințelor unui *medic practicant*. Cu experiența și rutina acumulată se formează siguranța în acțiune. Deseori această siguranță este subminată de pacienți care adoptă o poziție mai conștientă față de medic, care aduc cu ei informații adunate în prealabil și deseori formulează dorințe specifice de tratament. Prescrieri de rutină vor fi puse la îndoială, disponibilitatea de a schimba medicul și de a cere o „a doua opinie /second opinion“ crește. Pregătirea universitară nu a înarmat și pentru aceste noi provocări; rolul luptătorului singuratic dezvoltat în forță pe parcursul unui studiu îndelungat, îngreunează dezvoltarea noilor strategii și a rolurilor necesare pentru a se putea lupta cu aceste noi solicitări. Capacitatea de a fi singur devine și în acest caz o povară riscantă pentru medic și pacient.

Și politica ca și câmp al muncii este supusă schimbărilor profunde. Pentru a face față unei transparențe mediatice nemiloase vor fi consultați așa-numiții „media-coaches“ și „spin doctors“. Un electorat din ce în ce mai pretențios pune întrebări din ce în ce mai multe și în legătură cu aparențele, iar dorința pentru originalitate și autenticitate este și ea prezentă. A te adresa unui grup țintă potrivit împrejurimilor și cu mesaje corespunzătoare poate fi învățat și exersat. Dar autenticitatea cerută de acesta, solicită însă procese interioare, reflexive. Rolurile exersate trebuie puse în acord cu identitatea proprie. Nu mai ajunge doar carisma, capacitatea de dialogare sau competența în domeniu. Toate aceste competențe trebuie să poată fi puse în mișcare potrivit situației date și într-un mod flexibil. Pentru a putea aborda într-un mod competent și autonom așteptările curente față de politicieni, și *mandatarul politic* are nevoie, ca într-un proces reflexiv să cadă la învoială cu profesia de bază și cu identitatea sa de până acum.

Datorită îmbătrânirii societății și odată cu scăderea natalității se ajunge în multe țări europene la o pierdere dramatică a forței de muncă tinere. Noi forțe de muncă pot fi achiziționate pe durată scurtă doar prin migrație. Dar prin aceasta, în viitorul apropiat, multe domenii de activitate vor fi confruntate și mai tare decât în zilele noastre cu problema integrării a colaboratorilor din diferitele culturi de proveniență și de muncă. Și aici se dezvoltă un conflict deja cunoscut. Deseori problemele ivite nu vor putea fi soluționate prin ordonanțe, ci cer competențe reflexive de la toate părțile implicate.

Aceasta este și o prevenție împotriva prejudecăților față de colegii de muncă „străini“, pentru că în cazul conflictelor de muncă, cauzele obiective pot fi relevate.

Ceea ce leagă toate aceste dezvoltări și întrebările care decurg din ele, este faptul și experiența, că problemele care iau naștere cu acestea nu pot fi înlăturate doar cu ajutorul ordonanțelor. Ele se sustrag unei direcționări simple și cer întotdeauna procese reflexive și de dialog care, la rândul lor, solicită acțiunea flexibilă - cu implicarea celor care stau față-n-față - și adecvată situației date. Continua învățare din experiență este indispensabilă. Dar de obicei doar ea singură nu ajunge. Ea trebuie relaționată cu tehnici noi exersate la cursuri și training-uri și pusă de acord cu atitudini noi. Istoria personală și cea profesională trebuie integrate, pentru ca în sensul dezvoltării identității, “cine sunt acum și cine am fost” să poată exista unul lângă celălalt. Alternanța între procesele orientate spre interior și cele orientate spre exterior cere o pregătire specială. Supervizarea este specializată în învățarea unor tehnici pentru modelarea acestui proces.

## Rezumat

Abordările complexe ale problemelor descrise nu este expresia deficiențelor personale sau ale eșecului personal. În percepția supervizorie este vorba de fenomene care apar datorită condițiilor de muncă schimbate precum și a schimbărilor sociale și tehnice care stau la baza lor. Ele vizează grupuri de meserii, instituții sau chiar domenii întregi. În procesul concret de supervizare se va lua în considerare importanța acestor schimbări, chiar și pentru individul în parte.

Viteza dezvoltării descrise mai sus crește într-un mod razant și se extinde pe domenii de muncă din ce în ce mai multe.<sup>5</sup>

Frecvente sunt și cazurile în care absolvenții în specializarea de supervizare se îndreaptă pe parcursul pregătirii spre noi domenii și furnizează aici contribuții și imbolduri valoroase pentru folosirea supervizării.<sup>6</sup>

## **2. Reflecția ca activitate esențială a supervizării**

Verbul „a reflecta“ a fost preluat în secolul al XVII-lea din cuvântul latin re-flectere „a îndoii înapoi”, a îndrepta înapoi” (ex. în latină „animum reflectere“ „a-și îndrepta gândurile spre ceva“). Alte descrieri ale conținutului de idei sunt: „a reflecta, a retrimite; a medita, a se frământa, a chibzui; a lua ceva în considerare, a năzui, a avea în vedere“.<sup>7</sup>

### **Cum ia naștere reflecția:**

„Acesta este un sfârșit neverosimil“, s-a mirat Hungertobel. „Desigur“, a răspuns Bärlach, „dar unul de încredere. Ar trebui să luați în considerare toate posibilitățile.“<sup>8</sup>

„A lua în considerare toate posibilitățile“, această atitudine de bază a comisarului Bärlach al lui Dürrenmatt reprezintă pentru mine o atitudine supervizorică de bază esențială.

Ceea ce a fost trăit și ceea ce a fost perceput este verificat din punctul de vedere al tuturor posibilităților de înțelegere și de explicare. Plastic exprimat, acesta este ca și cum s-ar pune peste unul și același tablou folii colorate, când o scenă este iluminată din cele mai diferite unghiuri sau când se alege „diferite căi de intrare în spațiul aerian”<sup>9</sup>.

Acest proces „de apropiere“, de înțelegere a fenomenelor poate fi prezentat în trei pași:

- constatarea de fapte
- perceperea de emoții și sentimente
- pregătirea reflecției

La baza acestei împărțiri în trei stă un model psihosomatic. Acesta se referă la corp, la suflet și la spirit. Pe baza exemplului deja prezentat mai sus referitor la supervizarea cu echipa a unui atelier pentru oameni cu handicap intelectual și cu dizabilități multiple, acesta va în continuare clarificat:

### **Constatarea de fapte**

În munca de supervizare prin fapte se înțelege ceea ce este vizibil, verificabil și pentru alții sau poate fi justificat prin declarații.<sup>10</sup>

Exemplu: Am fost contactat ca supervisor de către echipa unui atelier pentru oameni cu handicap intelectual. Numărul persoanelor din echipă este stabilit de un plan al personalului. Organigrame și descrieri ale locurilor de muncă reglează competențele și domeniile de responsabilități. Unele sarcini de muncă sunt enunțate, altele se supun unei tradiții. Ordonarea sau organizarea unor spații ajută sau îngreunează anumite posibilități de întâlnire. Se pun acțiuni în mișcare. Se iau decizii.

### **Perceperea de emoții și sentimente**

În acest context prin emoții se înțeleg reacția corporală, senzorială directă la cele întâmplare, povestite sau văzute, la mediul ambiant, la persoane, la spații sau la situație. Capacitatea umană de a și simți aceste emoții, face posibilă ca să se dea calități diferite acestor reacții corporale directe.<sup>11</sup>

Exemplu: Întrebarea adresată prin telefon de către conducătoarea echipei a declanșat în mine o stare corporală de luciditate și a trezit sentimente de curiozitate și interes. Cu totul contrarii sunt reacțiile mele corporale în timpul supervizării când noul colaborator povestește despre refuzul de a lucra al unuia dintre clienți. Deoarece este un om cu handicap nu se pot face prea multe. De concediat nu poate fi concediat. Pe de altă parte situația devine insistentă, deoarece acest client ar putea “contamina” cu comportamentul său și pe ceilalți din grup și haosul s-ar răspândi. Aceste ore de supervizare declanșează la mine stări de deosebită oboseală și faze de dezorientare și de „a fi învăluit în ceață“. Apar sentimente de panică.

### **Pregătirea reflecției**

Faptele, emoțiile și sentimentele vor fi verificate pe fundalul anumitor concepte și teorii pentru a înțelege situația prezentată de cei supervizați și trăită cu ei. Aceste concluzii vor trebui să ajute să se deschidă noi și alte perspective de acțiune sau să se confirme decizii deja luate. Pentru supervisor este întodeauna valabil să găsească momentul potrivit, când și cum să împărtășească celor supervizați percepțiile și reflecțiile sale, astfel încât și ei să poată fi considerați de sprijin și de ajutor.

Exemplu: Sentimentele de panică mă fac să mă gândesc la clientul pe care îl irită noul conducător al atelierului. El este copleșit de comportamentul indecis al conducătorului atelierului. Și conducătorul atelierului se află într-o situație similară. Izbucnirile



sentimentale neprevăzute ale clienților sunt neobișnuite pentru el. El este atunci mai relaxat când poate să îndrume sarcini intime legate de meserie. „Limbajul psihologic“ al celorlalți membri ai echipei îi este vizibil străin. Eu înțeleg, că în situația momentană de lucru, nevoia de siguranță și dorința de îndrumare în „munca cu sentimentele“ sunt de primă urgență. Încerc să găsesc analogii între situația sa momentană și situațiile profesionale mai vechi și sprijin discuțiile despre așteptările de acțiune concrete.

Pentru procesul de reflecție asupra proceselor de muncă, următoarele etaloane de interpretare sau „căi de intrare în spațiul aerian“ s-au dovedit a fi centrale. Acest proces de reflecție cere de fiecare dată din partea supervisorului cunoștințe și competențe de acțiune adecvate din următoarele domenii:

- Persoana (Omul ca individ. Teorii ale dezvoltării. Teorii ale personalității)
- Grupul (Omul în grup. Teorii ale grupului. Dinamica de grup. Dinamica de rang. Faze tipice în grupuri. Dominarea fricii în grupuri. Psihologia maselor)
- Concepte ale învățării (Teorii ale învățării. Procese ale învățării. Purtarea de discuții. Consultanța<sup>12</sup>)
- Câmpul și dinamica câmpului (Cunoștințe despre câmpul de muncă în care are loc supervizarea. Moduri tipice de comportament. Legalități. Tabuuri)
- Organizația (Teorii ale organizațiilor. Legalități în organizații. Teorii ale sistemelor)
- Munca și meseria (Comportamentul oamenilor în contextul de muncă. Statutul meseriilor. Funcție și rol)
- Cultura (Teorii ale culturilor. Concepte etnopsihanalitice. Interculturalitate)
- Istoria<sup>13</sup> (Istoria contemporană. Dinamica istoriei. Concepte despre spațiul public. Cercetarea conflictelor. Forme și structura puterii. Confruntarea Confruntarea colectivă cu trecutul)

### **Supervizarea și capacitatea de „instrumentalizare“**

Noțiunea de instrumentalizare are deseori sensul de a folosi pe cineva sau ceva în propriul folos. Aici „instrumentalizare“ înseamnă capacitatea de a se putea pune la dispoziție pentru procesele de reflecție cu propria persoană și propriile abilități.

Procesul descris mai sus, trăirea totală în trei pași, și anume stabilirea de fapte / perceperea de emoții și sentimente / pregătirea/organizarea, descompunerea în unități a reflecției cere abilități/capacități specifice. Drees folosește aici noțiunea de instrumentalizare<sup>14</sup>. Supervizorii pun la dispoziție ca și instrument de lucru și de cunoaștere persoana lor cu istoria și experiența ei specială. Va fi dezvoltată așa-numita „ureche a treia“ pentru a auzi din cele spuse și ceea ce s-a înțeles altfel sau ceea ce nu s-a spus, se citește printre rânduri și se aud și semitonurile.

Această capacitate de autoobservare și autoreflexie ajută ca în timpul acțiunii și în apropierea întâmplărilor să se poată obține în același timp atât distanțare cât și liniște. Eu însumi trebuie să mă pot transpune în situația de a mă privi în timpul acțiunii mele și de a percepe concomitent și acțiunea celorlalți.

De Roos folosește pentru această capacitate termenul de subiectivizare.<sup>15</sup>

### **3. Premisele personale ale supervizorilor**

Ca baze pentru capacitatea supervizorilor de a învăța meseria reflectării și cea de a îndruma reflectarea se pot observa trei aspecte:

- Dotarea neuronală genetic determinată a omului
- Istoria personală a indivizilor
- Instruirea și specializarea

Ele sunt premisele hotărâtoare pentru a putea dezvolta competența de reflecție în domeniul percepției/atenției/observării precum și în abordarea și interpretarea celor percepute/remarcate/observate, și capacitatea de subiectivizare (Sitjze de Roos) sau de instrumentalizare (Alfred Drees).

#### **Dotarea neuronală determinată genetic a omului**

Una dintre cele mai fascinante domenii științifice din timpurile noastre sunt științele neurologice cognitive. Cu ajutorul diferitelor proceduri în urma cărora rezultă imagini, se pot reprezenta între timp o multitudine de activități ale creierului. Pentru tema noastră descoperirea așa-numitelor neuroni-oglină prezintă un mare interes.<sup>16</sup> Prin aceasta se înțelege o structură a creierului care ne permite să percepem și să

interpretăm simțirea și gândirea celorlalți oameni. Această regiune a creierului va fi activată când celălaltul face o mișcare sau când auzim numai zgomotul aparținând de o mișcare. În ariile corespunzătoare ale creierului nostru va fi imitată această mișcare. Fiecăruia dintre noi este cunoscut fenomenul, când în timpul ședinței de supervizare adoptăm, fără să vrem, aceeași poziție ca și cei care sunt supervizați, când ducem concomitent mâna la gură sau căscăm împreună. Expresia din limbajul uzual „ceva ne mișcă“ primește/găsește astfel o explicație neurologică.

Prin punerea în practică a acestor cunoștințe se deschid perspective interesante pentru consultanță, supervizare, psihoterapie și învățare. Această aptitudine înnăscută poate fi formată și folosită conștient. Dacă îmi însușesc pentru un scurt timp ritmul de respirație a persoanei supervizate care a sosit în grabă, atunci intru într-un proces intensiv de interschimbare. Sunt cu ea într-un contact emoțional, îmi fac o impresie despre starea ei de agitație și pot să mă gândesc în liniște la ce să fac cu această percepție. De regulă, acest procedeu înlesnește apropierea de persoana supervizată, conduce la o liniștire vizibilă și realizează repede o bază de lucru adecvată atmosferei. Câteodată găsesc important să mă desprind dintr-o poziție a corpului pe care am adoptat-o inconștient, ca și imagine oglindă a persoanei supervizate. Cu aceasta sunt din nou la percepția mea proprie, dezvolt o poziție corporală proprie, care duce de obicei la o mobilitate nouă în gândire. Aceste reflectări pot să le aduc atunci la rândul lor din nou în procesul de supervizare. „Soluția“ mea poate să provoace la persoana supervizată - ca o contramișcare - iarăși o „poziție“ nouă. Diferite cercetări arată, că în mare parte comunicarea are loc para- și nonverbal.<sup>17</sup> Eficacitatea comunicării nonverbale se datorează neuronilor-oglină. Și motivele unor perturbări profunde de comunicare pot fi presupuse în aceste domenii neuronale.

### **Istoria personală**

Capacitatea înnăscută a omului de a se transpune în situația altcuiva, capacitatea pentru empatie își capătă configurația și reliefarea aparte în dezvoltarea personală a individului. Alegerea meseriei și personalitatea sunt pentru domeniul asistenței sociale și al psihoterapiei bine investigate și documentate.<sup>18</sup>

Referitor la alegerea meseriei de supervizor se găsesc următoarele afirmații ale lui Gerhard Wittenberger: „Sunt de părere, că alegerea meseriei, de supervizor are ceva

de a face cu marea sensibilitate a candidatului de a se interesa de nevoi conștiente și inconștiente ale altor oameni. Genetic acest interes provine dintr-o legătură cu mama sau cu părinții, a cărui echilibru narcisist depindea de un anumit fel, în care copilul s-a comportat „corect“. Copilul a dezvoltat abilități uimitoare în a satisface intuitiv această nevoie a mamei sale și să se asigure astfel de „dragostea“, adică de cucerirea narcisică a părinților. El se simțea util și aceasta dădea siguranță existenței sale. ... Dar chiar dezvoltarea și perfecționarea acestui sensorism deosebit îl va ajuta pe copil să supraviețuiască și permite adultului să practice o astfel de meserie ca cea a supervizorului.“<sup>19</sup>

Din moment ce supervizarea nu este niciodată alegerea primei meserii, de obicei a fost deja aleasă o meserie de bază pentru care capacitatea de transpunere este o componentă importantă.

### **Antrenarea observației și reflecției**

Supervizarea înseamnă a se uita cu atenție pentru a obține atât o privire de ansamblu cât și pentru a surprinde detaliile. Următoarele două concepte îmi sunt de mare ajutor.

**Microanaliza:** *Daniel Stern*<sup>20</sup> urmărește în terapia copiilor atent scene sau secvențe scurte: Cine ce a făcut, cum, în ce ordine, ce sentimente au fost legate de ele, cine ce a spus cui.... ?

Potrivit acestui concept, un moment scurt din punct de vedere al timpului va fi perceput amănunțit în detaliile sale. Pentru supervizare aceasta înseamnă să se povestească încă o dată precis, detaliat situațiile alese. Mi se întâmplă în repetate rânduri, să fiu martor la faptul, că la unele persoane această abordare încetinește ritmul de povestire și totodată să deschidă o panoramă cu totul nouă. În aceste scene, adesea alese intuitiv, modelele de acțiune sau decursurile atunci vor deveni clare, când ele decurg într-un mod asemănător și în contextul mai larg sau în organizarea întreagă.

**Fenomenul de rezonanță:** în Duden rezonanța este definită ca vibrație împreună, ecou, răsunet, înțelegere și efect. Noțiunea de „fenomen de rezonanță“ a fost marcată de către *Heinz von Förster* într-o discuție cu *Mony Elkaim*<sup>21</sup>. Punctul de plecare a constituit fenomenul că sentimentele care apar la terapeuți sau supervizori sunt

deseori sentimente pe care le descriu pacienții și în consecință asistenții. Atunci sentimentele sunt de fiecare dată legate și de anumite modele de conduită. Sentimentele care apar se raportează la istoria personală a supervisorului. Pe de altă parte, ele au o funcție și o importanță pentru înțelegerea celeilalte persoane și a sistemului ei. Aceasta nu se referă doar la a percepe sentimente care de obicei irită – ca de exemplu mânia – și de a înțelege funcția lor. Și atunci este valabil să devii atent, când apar sentimente de bunăstare și de bucurie mare. Punerea de întrebări referitoare la aceste sentimente și reflecția asupra lor este deseori cheia pentru a înțelege o situație sau o problemă pe care persoanele supervizate le aduc cu ei.

### **Îndreptar pentru formarea percepției și a reflecției**

Corespunzător reflectărilor de până acum referitoare la sprijinirea procedurilor de reflecție ale supervisorilor se dezvoltă în supervisorii un îndreptar interior pentru formularea de întrebări care focalizează perceperea și fac posibilă reflecția:

Constatarea de fapte

Cine a fost implicat ? Ce s-a povestit ? Cine cât vorbește ? Ce nu a fost menționat ?  
Ce acțiuni au fost stabilite ? Ce fel de instituție este aceasta ? Ce fel de îndrumări scrise există ? Cum arată structura organizațională ? Conform organigramei și a fișei postului cine răspunde de ce ? Unde se află obiectivul ? Cum este dotat ? Cum arată acolo ? Care este ordinea de ședere obișnuită ?

Constatarea de emoții și sentimente

Ce simt, care sunt sentimentele care apar în mine ? Ce fel de sentimente/senzații provoacă în mine persoana supervizată ? Cum mă simt eu în spațiile respective ? Apar amintiri despre situații similare, despre cu totul altfel de situații ? Acum aș prefera să o iau la fugă, să lovesc, să iau în brațe... ? În ce fel de stare de spirit mă aflu – lucid, absent, dezorientat ? Ce fel de simptome corporale apar (durere de cap, somnolență, stomac gol...) ? Fluier dintr-odată/la urmă o melodie – care ?

## Pregătirea reflecției

Ce gândesc despre aceasta ? Ce concluzii trag din aceasta ? Ce fel de noi întrebări apar ? Ce fel de cunoștințe am câștigat în legătură cu nevoile mele de viață, cu punctele mele tari și slabe ? Care sunt următorii pași ? Câștigul meu în cunoștințe privit în urmă, de la distanță ? Ce importanță au aceste sentimente în raport cu acest câmp al muncii, cu această poziție profesională, cu poziția sarcinilor ?

Cum îmi interpretez sentimentele în raport cu cele povestite ? Ce ar fi tipic pentru acest tip de organizare, de clientelă, pentru fundalul cultural al persoanelor care acționează ?

## Rezumat

Reflecția este competența esențială a supervizorilor. La baza acesteia stă aptitudinea de instrumentalizare. Această aptitudine face parte din dotarea cognitivă cu care se nasc oamenii. Ea se formează prin istoria personală, individuală a vieții. Mai târziu, această aptitudine va fi, la început inconștient, iar mai târziu conștient formată. O serie de concepte și de teorii slujesc ca fundal pentru interpretarea și înțelegerea situațiilor și conflictelor de muncă percepute. La cercetarea și prelucrarea scenelor din cotidianul muncii, supervizorii se oferă ca medii pentru înțelegerea acestor scene. Ei îi sprijină cu munca lor pe persoanele supervizate în descoperirea și dezvoltarea propriilor competențe de reflecție.

## **4. Distanța ca premisă pentru eficacitatea reflecției**

Producerea reflecției a fost descrisă mai sus ca niște pași de distanțare de la trăirea în ansamblul ei. Această distanțare este una care se petrece în interiorul supervizorului. Pentru ca diferitele aspecte ale reflecției să fie făcute posibile, este nevoie și de pași de distanțare externă. Supervizorii vin de dinafară și fac doar trecător parte din sistemul supervizat. Astfel are loc o distanțare spațială, socială și culturală față de sistemul supervizat.

Bodenheimer explică necesitatea pentru aceasta „dintr-un principiu elementar care spune, că un lucru nu poate fi interpretat niciodată în interiorul aceluia sistem în care

ne-a înfruntat. Fiecare interpretare – dezvoltare de semnificație – care are sens, trebuie înțeleasă datorită esenței sale ca și *inter-pretatio*, adică ca și trecerea de la un sistem la unul altul .... Cine face acest lucru, acel *inter-pres*, este un mediator care – atunci când este vorba de interpretarea cuvintelor divine – se vede între două instanțe, ca: *presbyter*, constructor de poduri (*pontifex*), cineva care trece de la un sistem la altul și care mediază între sisteme.“<sup>22</sup>

În 1978 Jager scrie referitor la supervizarea din spitalul de psihiatrie: „Referitor la cazul supervisorului, pentru personalul colectivității terapeutice este deosebit de important, ca el să nu fie atras în împletitura acestei colectivități, ci s-o poată privi distanțat din afară.“<sup>23</sup>

Inge Tutzer formulează aceasta în anul 2002 cum urmează: „Mi se pare important, ca pentru o comunicare bilaterală, să ne deplasăm în spațiul celuilalt, pentru a experimenta senzorial necunoscutul și asemănarea. Această atitudine caracterizează în general supervizarea.“<sup>24</sup>

În cei 24 de ani care au trecut între cele două citate, supervizarea a devenit parte integrantă a celor mai diferite domenii de muncă. Supervizarea și formațiunea ei specială „coaching“-ul sunt folosite pe nivele ierarhice diferite pentru a dezvolta orizontul profesional. Din observatorii distanțați au devenit „călători în lucruri referitoare la reflecția legată de muncă”. Modelarea profesionistă a existenței de „a fi străin“ permite implicarea dimensiunilor culturale și istorice în procesul de reflecție. Hotărâtoare pentru analiza acestui aspect sunt experiențele din cursul europenizării supervizării.<sup>25 26</sup>

## Rezumat

Distanța este o caracteristică a supervizării. Ea este premisa pentru ca largiri de sens să poată avea loc. „Meșteșugul metodic al supervizării constă în a construi o punte între controversalele despre procesele de comunicare în câmpul muncii, respectiv în organizație, și prezentarea și trăirea acestor teme și a emoțiilor legate de ele în sistemul de supervizare. Recuplări vor fi întreprinse de la un sistem la altul, de la sistemul de supervizare la sistemul de muncă și invers.“ (Gotthardt-Lorenz)<sup>27</sup>

Înțelegerea lumii muncii care a devenit mai complexă necesită un instrumentar corespunzător timpurilor. Supervizarea reușește prin poziția autonomă distanțată și

prin examinarea atât emoțională cât și cognitivă a proceselor de muncă și a situațiilor să se dezvolte mai departe metodic, corespunzător schimbărilor din lumea muncii. Procesul analog de învățare și de dezvoltare are loc și la cei care urmează să fie supervizați. Această învățare și dezvoltare bilaterală a competențelor, întodeaună în contact și în relație cu realitatea muncii și cu realitatea socială și personală a făcut ca între timp supervizarea să devină o poveste europeană de succes.



©Ćiril Ćiro Raić – Mostar<sup>28</sup>



În legătură cu supervizarea apare în repetate rânduri metafora cu podul. Aș dori să folosesc aici imaginea despre „Stari Most“ – „podul vechi“ de la Mostar.<sup>29</sup> Ea exprimă mult din ceea ce pentru mine ca supervisor și european reprezintă o dorință. „Stari Most“ leagă între ele culturi și religii diferite precum și reprezentări valorice deosebite. El face posibil întâlniri personale. Imaginea lui „Stari Most“ stă pentru învingerea abisurilor și pentru sprijinirea și înlesnirea schimburilor. Un alt aspect este confruntarea cu istoria colectivă. Faptul, că după distrugerea intenționată „Stari Most“ va fi reconstruit într-un proces interactiv și reflexiv, cu participarea tuturor părților implicate, este un semn împotriva rezignării în fața experiențelor istorice traumatice.

---

<sup>1</sup> Importante imbolduri pentru acest articol le datorez lui Angela Gotthardt-Lorenz și Helmut Haselbacher.

<sup>2</sup> Gotthardt-Lorenz Angela: Die Methode Supervision – eine Skizze, în: Pühl Harald (ed.): Supervision und Organisationsentwicklung, Editura Leske und Budrich, Opladen 2000

<sup>3</sup> Sauer Joachim: Zur Geschichte und Tradition der Supervision in Österreich, în Luif Ingeborg (ed.): Supervision- Tradition, Ansätze und Perspektiven in Österreich, Editura Orac, Wien 1997, p. 33

<sup>4</sup> Tatschl Siegfried: Organisationssupervision und Organisationskompetenz als Antwort auf Herausforderungen des Wandels von sozialen Organisationen, în: Luif Ingeborg (ed.), Supervision - Tradition, Ansätze und Perspektiven in Österreich, Editura Orac, Wien 1997

<sup>5</sup> Cf. pentru aceasta Buchinger Kurt: Supervision in Wirtschaftsunternehmen, în: supervision, fasc. 2/2002, Editura Votum, Münster 2002

<sup>6</sup> Cf. studiile din Reichel Rene, Dvorak Karl (ed.), Sozialarbeit und Supervision. Liebesbeziehung und Vernunftthe, SOZAKTIV, St. Pölten 1998

<sup>7</sup> Duden (1989): Das Herkunftswörterbuch, Mannheim

<sup>8</sup> Dürrenmatt Friedrich: Der Verdacht, Editura Benziger, Zürich 1952

<sup>9</sup> Gotthardt-Lorenz Angela, persönliche Mitteilung

<sup>10</sup> Cf. pentru aceasta conceptul referitor la dezvoltarea calității al Academiei Frey care pune în centrul analizei calității disponibilitatea de a angaja: QAP Qualität als Prozeß, Dornbirn 2001

<sup>11</sup> Pentru o aprofundare a acestei distincție cf. Damasio Antonio R.: Ich fühle, also bin ich. Die Entschlüsselung des Bewußtseins, Editura Econ Ullstein List, München 2002

---

<sup>12</sup> Cf. pentru aceasta Petzold, Hilarion G.: Interdisziplinär beraten - sich ergänzen: Überlegungen zu Beratung als Disziplin und Praxeologie in der modernen Wissensgesellschaft, Düsseldorf/Hückeswagen, la [www.fpi-publikationen.de/supervision](http://www.fpi-publikationen.de/supervision) - SUPERVISION: Theorie - Praxis - Forschung. Eine interdisziplinäre Internet-Zeitschrift - 02/2003

<sup>13</sup> Cf. pentru aceasta: Die Beschäftigung mit der Geschichte, în Tatschl Siegfried: Wenn Supervisoren reisen. Was bei europäischer Arbeit von Supervisoren und Supervisorinnen entsteht. Erfahrungen und Reflexionen anhand des Projekts HASI, în: supervision 1/2003, Editura Beltz, Münster 2003, p. 10

<sup>14</sup> Drees Alfred: Intuitive Dialoge in Therapie, Supervision und Beratung, comunicare la cel de al II-lea Congres Mondial pentru Psihoterapie Pozitivă, Wiesbaden, 5—9 iulie 2000

<sup>15</sup> De Roos Sijtze: Skills and methods of observation in supervision and coaching, comunicare la simpozionul al ÖVS, Salzburg 2003

<sup>16</sup> „La începutul anilor '90 echipa de cercetători din jurul lui Vittorio Gallese de la Universitatea din Parma au găsit în creierul maimuțelor maki, pe o suprafață care se numește F5, într-o parte a cortexului premotor, celule în care sunt planificate mișcări. Acești neuroni s-au încălzit dacă maimuța a prins un obiect – la fel și în cazul în care maimuța a văzut că cel care conducea experimentul a prins obiectul. Gallese a numit aceste celule în care se oglindește comportamentul altcuiva, „neuroni-oglină“.

Citim din mimica și gestica semenilor noștri cum se simt și ce gândesc. Din acestea deducem prognoze despre acțiunea lor următoare și cu aceasta și mobile pentru acțiunea noastră. Un exemplu simplu: Bărbatul coboară sprâncenele – trebuie să fie furios – poate vrea să mă lovească – mai bine o iau la fugă.

Înțelegem ce se petrece în capul celorlalți prin faptul că le simulăm. Se poate liniștit spune despre asta „a maimuțări“. O încântătoare formă timpurie este reacția unui copil mic, când i se scoate limba: o face și el.

Deci neuronii-oglină au așadar câte ceva în comun cu învățatul. Dar și cu vorbitul: Regiunea F5 a maimuțelor, în care s-au găsit primii neuroni-oglină, este și forma timpurie a centrului Broca, unul dintre centrele vorbirii din creierul uman. F5 este responsabil pentru mișcări ale mâinii – una dintre argumentele în favoarea teoriei, că dezvoltarea vorbirii s-a construit pe forme gestive timpurii, că vorbitul cu mâinile a precedat vorbitul cu buzele. Că deja la maimuțe există o legătură între auz și comunicarea prin gesturi arată o lucrare a lui Gallese: El a găsit neuroni-oglină în F5, care se încălzesc și atunci, când maimuța aude doar zgomotul însoțitor al gestului. Neuroni oglină există nu numai în cortexul premotor. Psihologul canadian William Hutchison a descoperit la oameni operați la creier în stare conștientă, în cortexul cingular frontal (unde unii cercetători ai creierului presupun că ar fi centrul „eu“-lui, deoarece devine activ când se face ceva din propriul imbold) neuroni care s-au încălzit imediat, cum pacientul a fost înțepat în mână sau când medicul s-a înțepat în mână. S-ar putea spune că sunt neuroni ai compasiunii.

Pentru mecanismele neurale ale compasiunii trebuie să fie important, ca suprafețele în care se pregătesc sau se reprezintă acțiuni să fie legate de suprafețe în care se nasc sentimente, deci de sistemul limbic, de care aparține aproximativ amigdala rău famată ca „sediul fricii“.

---

Cercetătorilor din Los Angeles și Roma le-a reușit deja să demonstreze o astfel de relație pe persoană de test cărora s-au arătat chipuri care exprimau emoții. Unii participanți au fost rugați să imite mimica, alții în schimb trebuiau doar să le observe. Rezultat: În ambele cazuri rețeaua suprafețelor din creier în care – cu ajutorul spectroscopiei de rezonanță nucleară – s-au văzut activități deosebite a fost aproape același. Legătura dintre centrele (pre)motorice – îndeosebi între neuronii-oglină din aceștia – și amigdala trece concomitent peste insula, o suprafață care ar putea să fie implicată și în vorbit.

Această lucrare publicată în PNAS (online 8. 4.) – în care fluxul de informații prin peisajul-creier poate urmărit (nachvollzogen) mai detaliat – certifică un concept al psihologului german Theodor Lipps (1851 - 1914): transpunerea, cum a numit-o Lipps, se bazează pe o „imitare lăuntrică“ a acțiunilor persoanei în care te transpui.

Că granițele între imitarea lăuntrică și imitația activă sunt curgătoare arată „efectul-cameleon“. Persoanele pline de compasiune imită inconștient comportamentul și expresia feței ale oamenilor cu care simt. Aceasta ar putea să accentueze compasiunea: Deja Darwin știa că nu numai sentimentele influențează mimica, ci și invers. Cine se constrânge să zâmbească se înveselește prin aceasta.“ Die Presse, Viena, 12.4.2003

<sup>17</sup> „Rezultatele cercetilor dovedesc, că efectul unui mesaj se bazează numai 7% pe cuvintele folosite, până la 38% pe felul cum sunt rostite aceste cuvinte (comunicare paraverbală) și până la 55% pe limbajul corporal și mimică (comunicare neverbală)“, în Herbrand Frank: Fit für fremde Kulturen: Interkulturelles Training für Führungskräfte, Editura Haupt, Bern 2002, p. 38

<sup>18</sup> Cf. Schmidbauer Wolfgang: Die hilflosen Helfer. Über die seelische Problematik der helfenden Berufe, Editura Rowolth, Reinbek bei Hamburg 1977

<sup>19</sup> Wittenberger Gerhard: „Über die Verwundbarkeit in der Supervisionsausbildung. Aspekte angewandter Psychoanalyse,“ în FORUM Supervision nr. 1, Münster 1993

<sup>20</sup> Stern Daniel: Die Wirklichkeit zwischen Mutter und Kind. (caseta audio poate fi obținută la adresa [www.auditorium-netzwerk.de](http://www.auditorium-netzwerk.de)), workshop la al II-lea Congres Mondial de Psihoterapie, Viena 1999

<sup>21</sup> Elkaim Mony: Wenn du mich liebst, lieb mich nicht. Lambertus, Freiburg im Breisgau 1992

Elkaim Mony: A systemic approach to the therapist's feelings, (caseta audio poate fi obținută la adresa [www.auditorium-netzwerk.de](http://www.auditorium-netzwerk.de)), comunicare la al III-lea Congres Mondial de Psihoterapie, Viena 2002

<sup>22</sup> Bodenheimer Aron Ronald: Warum ? Von der Obszönität des Fragens, Editura Reclam, Stuttgart 1984, p. 17

<sup>23</sup> Jager Elisabeth: Die therapeutische Gemeinschaft, în: Hans Strotzka (ed.): Psychotherapie: Grundlagen, Verfahren, Indikationen. Urban und Schwarzenberg, Wien 1978, p. 386

<sup>24</sup> Tutzer Inge: Erfahrungen aus der Internationalen Supervisionsgruppe, în: Web-site der ANSE: [www.supervision-eu.org](http://www.supervision-eu.org)

---

<sup>25</sup> Tatschl Siegfried: Wenn Supervisoren reisen, loc.cit.

<sup>26</sup> Freitag-Becker Edeltrud: Im Dialog mit der Andersartigkeit, în: Forum Supervision, fasc. 22, „Supervision in interkultureller Perspektive“, oct. 2003, ed. Gerhard Leuschner / Gerhard Wittenberger, Fachhochschulverlag Frankfurt 2003

<sup>27</sup> Gotthardt-Lorenz Angela, loc.cit.

<sup>28</sup> Sunt foarte recunoscător lui Círil Raič pentru că mi-a pus la dispoziție această fotografie. Zahvaljujem gospodinu Cirilu Raiču za fotografiju Starog mosta.

<sup>29</sup> Timp îndelungat, Stari Most, podul vechi de la Mostar a fost considerat ca și simbolul înțelegerii dintre popoare precum și un motiv pitoresc și un obiectiv turistic. Realizarea deosebită din punct de vedere static de a construi în anul 1566 un arc de pod din piatră de o sațfel de dimensiune ( $\hat{i} = 28$  m,  $l = 21$  m) merită admirație la fel ca și estetica grațioasă a arhitecturii sale.

Distrugerea în 1993 în timpul războiului din Bosnia a acestui monument cultural a cutremurat întreaga lume. Comunitatea internațională a făcut posibilă reconstrucția „podului vechi“ cu folosirea blocurilor originale de piatră scoase din albia râului Neretva.

Cf. catalogul însoțitor al expoziției din Muzeul de Artă din Viena: The bridge of Mostar / Die Brücke von Mostar, Wien 2003